



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

CUSTOMER SATISFACTION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jakub Kratochvíla

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Jakub Kratochvíla**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Spokojenost zákazníků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je na základě provedených analýz a vlastního průzkumu spokojenosti zákazníků ve vybrané pobočce společnosti Decathlon navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení její úrovně.

Základní literární prameny:

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.

HAMMOND, Richard. Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. 2. české vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4162-8.

KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

TAHAL, Radek. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku v oblasti spokojenosti zákazníků maloobchodního sportovního řetězce prodejen Decathlon, a to konkrétně na pobočce v Brně Ivanovicích. V teoretické části popisuje pojmy jako marketingový výzkum, zákazník a jeho spokojenost nebo marketing samotný. Následuje analýza současného prostředí a sestavení dotazníkového šetření. Na základě analytické části práce obsahuje vlastní návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníků na dané prodejně.

Abstract

This Bachelor thesis is focused on problematics in area of customer satisfaction in retail sport chain Decathlon, specifically in store in Brno Ivanovice. Theoretical part describes what is marketing research, customer, his satisfaction and marketing itself. Following by an analysis of the current environment and compiling a questionnaire survey based on analytical part. Thesis contains own suggestion for the increase of customer satisfaction in the store.

Klíčová slova

spokojenost zákazníka, marketing, dotazník, marketingový výzkum

Key words

customer satisfaction, marketing, questionnaire, marketing research

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KRATOCHVÍLA, Jakub. *Spokojenost zákazníků* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116536>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce David Schüller.

Čestné prohlášení

Čestné prohlášení Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za konstruktivní rady, vedení a pomoc při tvorbě bakalářské práce. Rád bych také chtěl vyjádřit poděkování vedení pobočky Decathlon Brno Ivanovice za spolupráci a prostor pro realizaci dotazníku jejich zákazníků.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
Cíl práce.....	12
Metodika práce	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Marketing.....	13
2.2 Definice marketingu	13
2.3 Zákazníci.....	14
2.3.1 Hodnota pro zákazníka	15
2.3.2 Spokojenost zákazníka.....	15
2.3.3 Loajalita zákazníka	15
2.3.4 Sledování spokojenosti zákazníka	16
2.3.5 Měření spokojenosti zákazníka.....	16
2.4 Marketingové prostředí.....	17
2.5 Marketingové mikroprostředí	17
2.5.1 Společnost.....	18
2.5.2 Dodavatelé	18
2.5.3 Marketingoví zprostředkovatelé	18
2.5.4 Zákazníci.....	18
2.5.5 Konkurenti	19
2.5.6 Veřejnost.....	19
2.5.7 Porterová analýza konkurenčního prostředí	20
2.6 Marketingové makroprostředí.....	21
2.6.1 Sociálně-kulturní prostředí	21
2.6.2 Legislativní prostředí	22
2.6.3 Ekonomické prostředí	22
2.6.4 Politické prostředí	22
2.6.5 Technologie prostředí	22
2.6.6 Ekologické prostředí.....	23
2.7 Analýza marketingového mixu.....	23

2.7.1	Produkt.....	23
2.7.2	Cena	23
2.7.3	Propagace.....	24
2.7.4	Místo a distribuce.....	24
2.8	SWOT analýza.....	25
2.9	Marketingový výzkum.....	26
2.9.1	Proces marketingového výzkumu.....	27
2.9.2	Dělení marketingového výzkumu a zdrojů dat.....	27
2.9.3	Metody výzkumu	29
2.9.4	Metody sběru primárních dat.....	30
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
3.1	Základní údaje o společnosti a představení řetězce Decathlon.....	33
3.1.1	Decathlon ve světě	34
3.1.2	Decathlon v ČR.....	34
3.1.3	Prodejna Decathlon Brno-Ivanovice.....	36
3.2	Porterův model konkurenčního prostředí	37
3.2.1	Hrozba nové konkurence	38
3.2.2	Konkurence v odvětví.....	38
3.2.3	Hrozba nových substitutů	38
3.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	38
3.2.5	Vyjednávací síla odběratelů.....	39
3.3	SLEPTE analýza	39
3.3.1	Sociální prostředí	39
3.3.2	Politicko-Legislativní prostředí	41
3.3.3	Ekonomické prostředí	42
3.3.4	Technicko-technologické prostředí.....	42
3.3.5	Ekologické prostředí	43
3.4	Analýza marketingové mixu.....	44
3.4.1	Produkt.....	44
3.4.2	Cena	45
3.4.3	Propagace.....	46
3.4.4	Místo a distribuce.....	47

3.5	Plán průzkumu	48
3.5.1	Časový harmonogram	48
3.5.2	Specifikace cílové skupiny	49
3.5.3	Zvolená metoda sběru dat	49
3.5.4	Příprava dotazníku	49
3.5.5	Struktura dotazníku	49
3.5.6	Analýza dotazníku	50
3.6	Rozhodovací matice	58
3.6.1	Rozhodovací matice s vnímanou statistickou důležitostí	58
3.6.2	Rozhodovací matice se statisticky odvozenou důležitostí	59
3.7	SWOT matice	61
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	63
4.1	Proškolení zaměstnanců	63
4.1.1	Návrh řešení	64
4.1.2	Přínos návrhu	65
4.2	Orientace na prodejně	66
4.2.1	Návrh řešení	66
4.2.2	Přínos návrhu	68
4.3	Dostupnost poptávaného sortimentu – přestavba prodejny	69
4.3.1	Přínos návrhu	71
4.4	Organizace venkovních akcí	72
4.4.1	Trasa	72
4.4.2	Organizace a časový harmonogram	73
4.4.3	Přínos návrhu	74
4.5	Shrnutí návrhů	76
5	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83

ÚVOD

V dnešní rychle se rozvíjející době se zrychlují i lidé, v našem případě tedy zákazníci. Pokud se vydáme do maloobchodního světa, spotřebitelé chtějí větší uspokojení svých potřeb za méně peněz, stejné uspokojení za kratší čas nebo zkrátka něco lepšího, něco navíc, než co dokáže nabídnou konkurence. A jinak tomu není na poli prodeje sportovního vybavení. Zákazník chce z prodejny odcházet spokojený se svým nákupem, který mu odborný poradce pomohl vybrat. Nechce strávit na prodejně více času, než je třeba a utratit více peněz, než musí.

Uspokojování potřeb zákazníků nezní jako velký problém, společnosti přece mají velké množství typizovaných produktů a unikátních služeb, které si jejich zákazníci mohou zakoupit. Otázkou zůstává, zdali jsou opravdu zákazníci určité firmy natolik spokojení a do prodejny se vrátí, případně, jestli pro příští nákup využijí služeb konkurence nebo eventuálně v úplně opačném případě, jestli bude tento zákazník nespokojený a bude šířit negativní jméno společnosti?

Pro analytickou část jsem si zvolil společnost, ve které již delší dobu soustavně pracuji a která je mi tedy i dosti blízká. Je to nadnárodní řetězec prodejen sportovního oblečení a vybavení Decathlon. Na základě domluvy s vedením pobočky, jsem zpracoval analytickou část konkrétně na prodejnu Decathlon Brno-Ivanovice, kde působím a kde mi spokojenost zákazníků není lhostejná.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíl práce

Primárním cílem bakalářské práce je návrh k zavedení opatření, který by měl vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků sportovního obchodu Decathlon na konkrétní pobočce v obchodním centru Globus v Brně-Ivanovicích. Daný návrh bude vycházet z výsledků provedených analýz a vlastního průzkumu

- I. Prvotním dílčím cílem je analýza marketingového prostředí společnosti.
- II. Druhým dílčím cílem je vlastní výzkum, díky němuž dojde k vyhodnocení spokojenosti zákazníka

Metodika práce

Práce obsahuje 3 části – teoretická, analytická a návrhová část. Každá z těchto částí se dále člení na další na kapitoly a podkapitoly.

V chronologickém pořadí jako první z nich je část teoretická, která bude sloužit jako základna nebo podklad pro analytickou část, a kde se zabývám základními pojmy jako je marketing, zákazník dále analýzami SLEPTE, SWOT a maticí spokojenost-důležitost. Závěrem teoretické části se zabývám metodami sběru dat a jejich aplikací.

Analytická část představí podnik včetně krátké historie, provede podrobný výzkum pomocí již zmiňovaných analýz, a nakonec vyhodnocuje výsledky výzkumů a formuluje závěry z dotazníkového šetření.

V poslední části bakalářské práce se zabývám návrhy na zlepšení výsledků, respektive zvýšení spokojenosti zákazníků, které byly vyzkoumány v analytické části.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části objasňuji základní pojmy s marketingem spojené, definuji základní členění zákazníků s důrazem na jeho spokojenost a jakým způsobem ji lze měřit. V další části teoretických východisek se věnuje marketingovému výzkumu a metodám sběru dat. Tato kapitola bude sloužit jako podklad pro část analytickou.

2.1 Marketing

Marketing je všude kolem nás, ač si to někdy sami nepřiznáváme, působí na nás neustále. Podle toho, co nakupujeme, jak nakupujeme a kde, co nosíme, čím se stravujeme, zkrátka je nedílnou součástí našeho života ať jsme zákazníci nebo se marketingem zabýváme. Spousty podnikatelů tvrdí, že na marketing nemají čas nebo, že se jim daří dobře, a proto toto odvětví v rámci podnikání opomíjí. Tento pohled je podle mého soudu dost krátkozraký a podnik by naopak mohl dosáhnout daleko lepších výsledků a maximalizovat zisk skrze dobrý marketingový plán a vybrané marketingové aktivity. (Kotler. 2003, s. 12)

2.2 Definice marketingu

Jednou z definicí marketingu, je podle amerického odborníka v rámci tohoto oboru Philipa Kotlera: „*Marketing je uměním a vědou o tom, jak vybírat cílové trhy a jak si prostřednictvím vytváření, komunikování a dodávání mimořádné hodnoty získat a udržet zákazníky a rozvíjet s nimi vztahy*“ (Kotler. 2003, s. 12).

Jinou definicí může být: „*Marketing je řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními*“ (Bárta a kol., 2009, s. 18)

Definice podle Františka Nahodila z Vysoké školy finanční a správní v Praze zní: „*Marketing je nejefektivnější způsob řízení organizace, který zabezpečuje optimální uspokojování potřeb a zájmů producentů i konzumentů*“ (Nahodil, 2003, s. 12).

Jak vidíme definice od různých autorů se liší, ale v konečném důsledku se odkazují na jedno hlavní téma, a to provázet (potenciálního) zákazníka od jeho seznámení

se značkou, výrobkem případně službou, přes nákup až po získání jeho loajality pro další nákupy a tedy „*přeměnit potřeby lidí na ziskové příležitosti*“ (Kotler, 2003, s. 12).

Záleží na konkrétní strategii společnosti, nicméně podle mě by se společnosti v dnešní době měly soustředit zvláště na spokojenost a loajalitu zákazníků, aby se vrátili a znovu nakoupili. „*Zkrátka a dobře, marketing není krátkodobou prodejní aktivitou, nýbrž dlouhodobou investicí*“ (Kotler, 2003, s. 12).

(Yang, 2018 s. 2) říká „*Marketingové úsilí směřuje k vytvoření nových postavení na trhu než k přímému soupeření s jinými firmami*“

Marketing obecně v praktickém pojetí firemní sféry bývá samostatným oddělením, což může být na výhodu z pohledu, že se zdržuje v jednom pracovním týmu skupina odborníků na dané téma se specifickými dovednostmi. Na druhou stranu, pokud se na to podíváme z jiného pohledu tak „*marketing je širší proces systematického zjišťování a rozhodování o tom, co se má vyrábět, jak to představit zákazníkům, jak jim k tomu zajistit co nejsnadnější přístup a jak přimět, aby chtěli nakupovat další výrobky právě od naší firmy*“ proto by marketingové aktivity a strategie měly vycházet napříč společnostmi, protože každý článek od vývoje přes výrobu až distribuci, má, co k marketingu produktu nebo obecně společnosti říci. (Kotler, 2003, s. 13).

Velký význam mají v dnešní době sociální sítě, kde mají značky (společnosti) obrovský potenciál pro zvýšení kvality vztahů se svými zákazníky a také pro posílení jejich loajality. (Fink, 2018)

2.3 Zákazníci

Zákazník je člověk nebo společnost, která od jiné společnosti nebo podnikatele nakoupí produkt nebo službu. Pokud zákazník produkt nebo přímo používá (spotřebovává) označujeme ho jako (konečný) spotřebitel.

Žijeme v době, v které je pánem náš zákazník a lidově řečeno, vše se točí okolo něj – tzv. doba zákaznické ekonomiky. (Kotler, 2003, s.162).

K tomu, aby firmy byly úspěšné a dosahovaly zisku, se potřebují na trh dívat jinak, potřebují novou filozofii. Společnosti musí být zákaznický orientované – to znamená, že zákazníkům musí přinášet vyšší hodnoty a budovat s nimi vztah. Měli by se stát experty

na vztah společnost vs. zákazník a nejenom lpět na tvorbu produktů. (Kotler a kol. 2007, s. 535).

Určité výrobky přijdou – jsou uvedeny na trh, absolvují svůj životní cyklus a odejdou. Společnost by se měla snažit držet si svoje zákazníky déle, než svoje výrobky čili měla by sledovat životní cyklus trhu a životní cyklus zákazníků více nežli životní cyklus produktu (Kotler, 2003, s. 163).

2.3.1 Hodnota pro zákazníka

Zákazník nakupuje od společnosti, která mu podle jeho mínění a kalkulace přináší nejvyšší ziskovou hodnotu čili, která mu, když odečte celkově vynaložené náklady (finanční a nefinanční), přináší nejvíce. (Kotler a kol. 2007, s. 535).

2.3.2 Spokojenost zákazníka

Jak uvádí (Clemente, 2004, s. 272). „*Je to kvalitativní měřítko míry, do jaké, očekávání zákazníka spojené s produktem odpovídá, skutečným kvalitám výrobku*“

Zákazníkova spokojenost přímo souvisí s přínosem produktu (hodnotou) v porovnání s jeho očekáváním, respektive s jeho uspokojením produktem nebo službou jako takovým. Zákazník porovná mezi konkurenty, který produkt mu přináší nejvyšší hodnotu, za co nejnížší vydané náklady. Když přínos produktu nedosáhne očekávání, zákazník není spokojen. Pokud je přínos vyšší, je spokojen velmi nebo dokonce nadšen. Společnosti si segmentují skupiny spokojenosti zákazníka individuálně, ale v zásadě platí, že nadšení zákazníků evokuje emocionální pouto na produkt, a tak přestává jít pouze o rozumovou úvahu a vzniká loajalita zákazníků. (Kotler a kol. 2007, s. 538).

2.3.3 Loajalita zákazníka

„*Loajalita je staromódní slovo vyjadřující hlubokou oddanost vlastní zemi, rodině nebo přátelům. Do marketingu přešla s termínem loajalita vůči značce*“ nebo společnosti. (Kotler, 2003, s. 52)

Míru loajality lze odvodit podle počtu zákazníků, kteří od společnosti odejdou ke konkurenci. Z ekonomického hlediska, aby si firma získala loajálních zákazníků, musí tzv. diskriminovat ve vztahu k zisku, nelze totiž očekávat, že by podnik dával stejnou pozornost neziskovým zákazníkům, tak jako dává ziskovým. Do loajálních zákazníků se

firmě vyplatí „investovat“ a jít jim naproti nejvíce, protože jednak přinášení dlouhodobé a pravidelné příjmy a jelikož jsou se značkou nebo produktem spokojeni, tak ji doporučí dále. V dnešní době lze čím dál častěji vidět, jak se společnosti převážně v maloobchodě snaží udržet zákazníka pomocí věrnostních karet nebo programů. Stačí nahlédnout do peněženky každého z nás, zajisté nějakou klubovou kartu nalezneme (Kotler, 2003, s. 52)

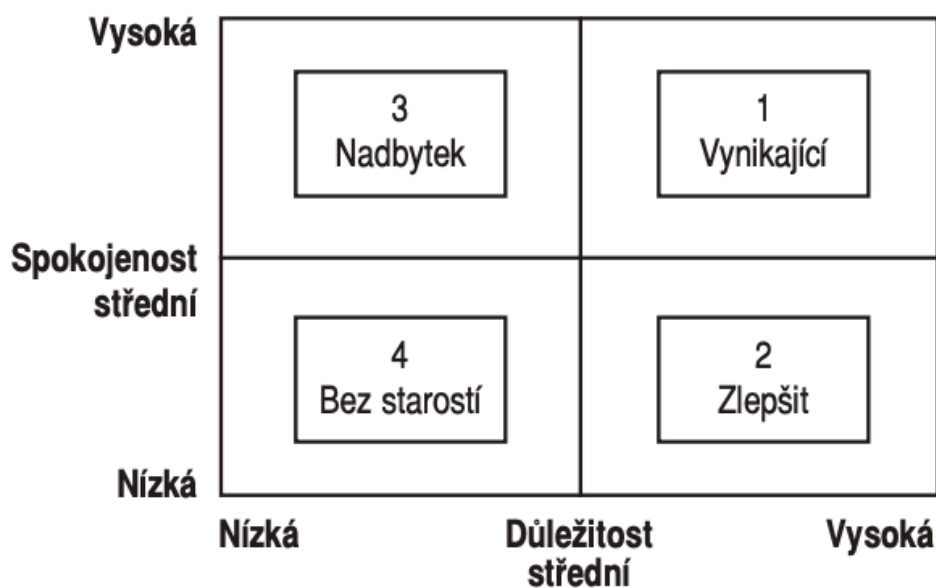
2.3.4 Sledování spokojenosti zákazníka

Pro sledování spokojenosti eventuálně nespokojenosti svých zákazníků používají společnosti různé metody.

- **Systémy přání a stížností** – schránky pro připomínky a pochvaly například na úřadech nebo v nemocnicích, případně možnost napsání zpětné vazby na webových stránkách společností, dále bezplatné zákaznické linky,
- **průzkumy spokojenosti zákazníků** – pomocí rozesílání dotazníků nebo přímým telefonickým kontaktováním výběrového souboru současných zákazníků,
- **mystery shopping** – „falešní zákazníci“ (mystery shoppers), provádějí zkušební nákup nebo podávají stížnost v dané společnosti za cílem zjištění nedostatků u personálu,
- **analýza ztracených zákazníků** – kontaktování ztracených zákazníků, monitorování míry ztracených zákazníků (Kotler a kol. 2007, s. 539-541).

2.3.5 Měření spokojenosti zákazníka

Model „důležitost-spokojenost“ je užíván k zjištění spokojenosti zákazníka ve vztahu k důležitosti. Srovnáváme úroveň spokojenosti a důležitosti u naměřených faktorů. Výsledky lze vyobrazit graficky v matici. Prioritami jsou položky znázorněné v pravém dolním kvadrantu. Tedy s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností zákazníků. V grafickém pojetí můžeme matici vidět na obrázku 1. (Fontenotová, 2006, s. 36).



Obrázek 1: Matice spokojenost-důležitost (Fontenotová, 2006, s. 36)

2.4 Marketingové prostředí

Je prostředí, které zahrnuje působení činitelů a sil uvnitř marketingu, a které ovlivňují schopnost společnosti rozvíjet se a udržovat úspěšné vztahy s koncovými zákazníky. Je velmi důležité tyto změny ustavičně sledovat a neustále se jim přizpůsobovat.

Marketingové prostředí lze rozdělit na vnitřní a vnější prostředí podniku.

Vnitřní prostředí podniku:

- **Mikroprostředí** – společnost může ovlivnit, jsou to síly v blízkém okolí společnosti, které přímo ovlivňují schopnost sloužit zákazníkům.
- **Makroprostředí** – společnost nedokáže ovlivnit, jsou to širší společenské síly, které dokáží ovlivnit celé mikroprostředí firmy (Kotler a kol. 2007, s. 130).

2.5 Marketingové mikroprostředí

Cílem marketingových aktivit dané společnosti je tvořit a udržovat relace se zákazníky vytvářením hodnot, které následně zákazníka uspokojují. Tyto aktivity, ale nezůstávají bez vlivu okolí, jejich úspěch je podmíněn dalšími články mikroprostředí – ostatní odděleními (společnost sama), dodavatelé, marketingový zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti, veřejnost (Kotler a kol. 2007, s. 130).

2.5.1 Společnost

Významným podílem vnitřního prostředí (společnosti) tvoří zaměstnanci dané firmy, kteří komunikují, respektive spolupracují v rámci svého oddělení (ekonomické, odbytové aj.) případně své pracovní pozice mezi sebou, musí také ale spolupracovat s oddělením marketingovým. Tyto části firmy na základě vyměněných informací přijímají určité kroky k zajištění činnosti firmy (Foret a kol., 2003, s. 50-51).

„Je zcela nepochybné, že za normálních okolností jsou marketingové aktivity více spjatý s odbytem a prodejem než kupříkladu s výzkumem a vývojem“ (Foret a kol., 2003, s. 50-51).

2.5.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou důležitou vazbou ve vztahu poskytování hodnoty společnosti, protože dávají firmě potřebné zdroje, které využívají pro výrobu zboží nebo služeb. Dostupnost dodávek nebo případné zvýšení nákladů může v krátkodobém horizontu přímo ovlivnit tržby v delším čase potom zasáhnout na spokojenost zákazníka. Marketingový specialisté dnes považují dodavatelé za partnery v rámci vytváření hodnoty pro zákazníka (Kotler a kol. 2007, s. 131).

2.5.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Tuto skupinu zastupují obchodní zprostředkovatelé, logistické, skladovací, či přepravní firmy, dále zprostředkovatelé financí, nebo marketingové a jiné agentury, které na nás jako firmu určitým způsobem působí, napomáhají nám v činnosti, případně stimulují naše rozhodnutí. (Foret a kol., 2003, s. 50-51).

2.5.4 Zákazníci

Společnosti bedlivě sledují cílové trhy, kde získávají a udržují svoje zákazníky. Trhy se člení se na:

- **spotřebitelský trh** – jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují statky a služby pro osobní spotřebu,

- **průmyslový trh** – nakupuje pro další zpracování nebo pro použití v dalším výrobním procesu,
- **trh obchodních mezičlánků** – kupuje zboží s úmyslem dalšího prodeje za vyšší cenu, než nakoupil čili se ziskem,
- **institucionální trh** – školy, nemocnice, vězení, pečovatelské domy a další podobné instituce, které poskytují produkty a služby lidem v jejich péči,
- **trh státních zakázek** – nákup a prodej zboží a služeb státními institucemi za účelem veřejné služby nebo pomoci potřebným,
- **mezinárodní trh** – je tvořen nákupy z jiných zemí a může se jednat o spotřebitele, výrobce, maloobchodníky a jiné mezičlánky nebo vlády (Kotler a kol. 2007, s. 133).

2.5.5 Konkurenti

Dle marketingové koncepce víme, že pokud chci být jako společnost úspěšný, musím zákazníkovi dát vyšší hodnotu a vyšší míru uspokojení než konkurence. Je třeba dělat více než se jen přizpůsobovat potřebám zákazníka, je důležité tzv. umístit pevně zákazníkovi do paměti svoji nabídku, aby se uchovala lépe než nabídka konkurence. Každá společnost by měla jednat na základě své velikosti a pozice na trhu vůči velikosti a postavení konkurence. Menší firmy si nemohou dovolit stejné strategie jako velké dominantní firmy, nicméně opak může být pravdou a pokud malá firma použije vhodnou strategii, může se stát, že bude mít lepší návratnost než velké společnosti (Kotler a kol. 2007, s. 134).

2.5.6 Veřejnost

Jsou to osoby nebo organizace, které i bez obchodní vazby mají výrazný vliv na jednání firmy. Jako příklad lze uvést hodnocení u zákazníků a široké veřejnost, proto firmy v rámci vytváření oboustranně prospěšných vztahů s významnou veřejností mají oddělení pro vztahy s veřejností (Public Relation). (Kozel a kol., 2006, s. 34)

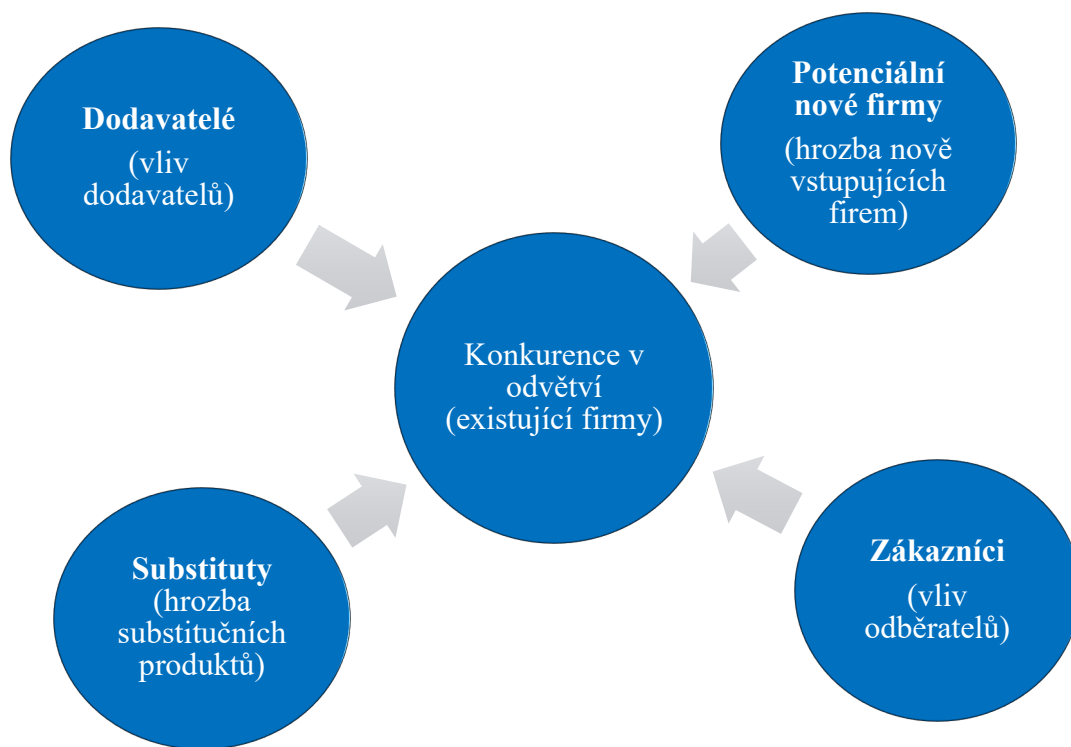
Veřejnost lze dále rozčlenit na:

- **vládní instituce** – armáda, školství, zdravotnictví,
- **hromadné sdělovací prostředky** – tisk, rozhlas, televize,
- **neziskové organizace** – charitativní organizace, nadace, církve

- **zájmové nátlakové skupiny** – ochránci lidských práv, ochránci zvířat, ekologičtí aktivisté,
- **místní veřejnost** – lidé, kteří žijí v blízkosti podniku, ale bez pracovně právního vztahu k němu,
- **obecná veřejnost** – lidé, kteří žijí v teritoriu, na němž podnik trvale funguje, včetně zahraničních trhů. (Foret a kol., 2003, s. 50-51).

2.5.7 Porterová analýza konkurenčního prostředí

Analýza konkurenčního mikroprostředí podle Portera je marketingovými specialisty velmi používaným modelem. Znázorňuje, že pozice firmy na trhu je vyobrazena působením pěti faktorů, které vytvářejí potenciální hrozby (Keřkovský, 2002, s. 46).



Obrázek 2: Porterův model pěti působících konkurenčních sil
Zdroj: vlastní zpracování dle (dle Kozel a kol., 2011, s. 38)

- **hrozba v odvětvové konkurenci (od existujících)** – například tzv. „cenové války“, které mohou vzniknout při poklesu tempa růstu prodeje (v odvětví),

- **hrozba nových vstupů do odvětví (vstup nových firmy)** – vysoké vstupní bariéry do odvětví mohou přinášet vysoký zisk, nízké vstupní bariéry značí ve většině případů nízkou rentabilitu,
- **hrozba substitutů** – substituční výrobky snižují zisky, protože nahrazují vlastní produkty firmy,
- **hrozba rostoucího vlivu ze strany dodavatelů** – vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, pokud jsou pro nás dodávky důležité, nejsou na trhu substituty nebo pokud dodavatele nelze změnit,
- **hrozba rostoucího vlivu ze strany odběratelů** – vyjednávací síla zákazníků (odběratelů) je vysoká v případě, že například existují substituty našich výrobků. (Kozel a kol., 2011, s. 38)

Podnik musí tyto faktory (síly) brát v potaz a patřičně pracovat s případnými změnami a trendy ve svůj prospěch, aby maximalizovala zisky případně naplnila svoje další cíle.

2.6 Marketingové makroprostředí

Na firemní makroprostředí působí různé druhy sil. Některé pro firmu přinášejí příležitosti, jiné hrozby. V rámci dalších podkapitol popíšeme vliv šesti skupin tohoto širšího působení. Analýza dostala svůj název podle začátečních písmen okruhů sil tedy SLEPTE analýza (Kotler a kol. 2007, s. 135).

- Sociálně-kulturní prostředí
- Legislativní prostředí
- Ekonomické prostředí
- Politické prostředí
- Technicko-technologické prostředí
- Ekologické prostředí

2.6.1 Sociálně-kulturní prostředí

Z pohledu demografie jsou informace o lidech velmi důležité. Lidé vytvářejí trhy, které pro nás jsou nebo se mohou stát cílovými. Sledujeme základní demografické vlivy, kterými jsou:

- počet obyvatel,
- věková struktura,
- úmrtnost,
- úroveň vzdělání,
- zaměstnání,
- životní úroveň (Kozel a kol., 2006, s. 18-19).

Sociální a kulturní síly, působení nebo je též lze označit jako trendy ovlivňují charakter spotřebního a nákupního chování ve vztahu postoje k výrobkům, reklamě nebo motivaci ke spotřebě (Kozel a kol., 2006, s. 22-23).

2.6.2 Legislativní prostředí

Firmy i jednotlivce v rámci legislativního prostředí ovlivňují zejména zákony, úřady a zájmové skupiny. „*V praxi téměř téměř každá marketingové aktivita podléhá řadě zákonů a nařízení*“ (Kotler a kol., 2007, s. 154)

2.6.3 Ekonomické prostředí

(Kotler a kol., 2007, s. 146) říká, že to jsou „*faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele.*“

Trh ovlivňuje změna příjmů, nákladů na bydlení, úrokové míry nebo dostupnost možnosti financování spotřebitele. Firmy musí tyto vlivy sledovat a vývoj trhu a ekonomiky predikovat, aby předešly například nedostatečné kapacitě v období růstu, případně, aby se vyhnuly problémům v období recese. Jsou-li na tyto případné změny příčinně připraveni mohou z nich naopak těžit. (Kotler a kol., 2007, s. 148-149)

2.6.4 Politické prostředí

Zahrnuje zásahy státu do ekonomiky, zdravotnictví, pracovního práva a obecně rozhodování představitelů státu jako celku. Dále má také vliv na vzdělání a infrastrukturu. (Schmieder-Ramirez, Mallette, 2015, s. 293)

2.6.5 Technologie prostředí

Technologické prostředí je velmi důležitý faktor, který se rychle mění, respektive rozvíjí a vytváří nové technologie, a tím i nové produkty a příležitosti. Z toho hlediska

marketingoví specialisté nesmí tzv. zaspát dobu a musí ustavičně sledovat nové trendy, aby aktivity a kroky, které firma podniká měly smysl a přinášeli ji co nejvyšší návratnost (Kotler a kol., 2007, s. 152)

2.6.6 Ekologické prostředí

Ekologické faktory jsou počasí, změny klimatu, a další problematiky na světové, národní nebo lokální úrovni ovlivňující životního prostředí. Ekologické normy, pravidla a nařízení, které ovlivňují firmy.

2.7 Analýza marketingového mixu

Marketingové části (mix) mohou být identifikovány jako něco, co se nazývá 4P marketingový model:

- produkt (product),
- cena (price),
- propagace (promotion),
- místo-distribuce (place), (Lake, 2018)

2.7.1 Produkt

Je nejzákladnějším a nejdůležitějším stavebním kamenem marketingového mixu. Cílem společnosti je svůj produkt odlišit od konkurence, a to například kvalitou, designem, značkou nebo zárukami a službami s produktem spojené. Úskalím v rámci originality, či odlišení produktu může být homogenost určitých produktů. Říkáme jim komodity. Jsou to produkty, které jsou více, či méně stejné. Mohou to být například chemikálie, kovy, ovoce, zelenina nebo sůl na výrobcí potažmo zůstává jakým způsobem dokáže komodity diferenciovat (Kotler, 2000, s. 117).

2.7.2 Cena

Pojetí ceny (price) v marketingu vychází z pojetí ceny v tržní ekonomice, kde je jedním základních parametrů jejího fungování. Jinými slovy vychází ze vztahu nabídky a poptávky. Zákazník chápe cenu jako úbytek části jeho důchodu, který je vynaložený na nákup konkrétního zboží v určité kvalitě a množství. V marketingovém pojetí chápeme cenu více jako celková úhrada peněz zákazníkem za zboží v určité kvalitě a množství.

Pro zákazníky plní cena často velmi důležitou roli. Je to nejjednodušší, nejrychlejší a neúčinnější možností prodávajícího, jak může ovlivnit svůj odbyt (Bárta a kol., 2009, s. 29).

Z finančního hlediska se od ostatních tří položek marketingové mixu liší tím, že jako jediná produkuje příjmy, přičemž zbylé 3P vytvářejí pouze náklady (Kotler, 2000, s. 117-118).

2.7.3 Propagace

Propagace (promotion) je další ze součástí marketingového mixu. Zahrnuje marketingovou komunikaci, která je součástí tzv. komerční komunikace a je to veškerá komunikace s trhem. (Bárta a kol., 2009, s. 34).

Formy komerční komunikace jsou podle EACA (European Association of Communications Agencies):

- *„reklama (advertising),*
- *podpora prodeje (sales promotion),*
- *přímý marketing (direct marketing),*
- *práce s veřejností (public relation),*
- *sponsoring (sponsoring),*
- *komunikace prostřednictvím tzv. nových médií (on-line komunikace)“*
(Bárta a kol., 2009, s. 34).

2.7.4 Místo a distribuce

Jsou to činnosti firmy, kterými podnik zpřístupňuje produkt cílovým zákazníkům. Tyto činnosti se pojí s vytvořením tzv. **dodavatelských řetězců**, které jsou oboustranné čili součástí jsou dodavatelé, zprostředkovatelé ale i zákazníci. Pokud budeme mluvit o straně dodavatelů, jsou to společnosti, které nám poskytují vstupy či zdroje, případně poskytují potřebné služby pro vytvoření našeho produktu. V marketingové praxi se ale spíše tradičně zaměřujeme na druhou stranu tedy na **distribuční cesty**, které obsahují různý počet úrovní a mezičlánků, než produkt dostane ke konečnému spotřebiteli. (Kotler a kol., 2007, s. 957-959)

- **Spotřební distribuční kanály:**

- výrobce – spotřebitel,
 - výrobce – maloobchodník – spotřebitel,
 - výrobce – velkoobchodník – maloobchodník – spotřebitel,
 - výrobce – velkoobchodník – makléř – maloobchodník – spotřebitel
- **B2B¹ distribuční kanály:**
 - Výrobce – zákazník firmy,
 - výrobce – B2B distributor – zákazník firmy
 - výrobce – zástupce nebo prodejní oddělení – zákazník firmy
 - výrobce – zástupce nebo prodejní oddělení – B2B distributor – firemní zákazník (Kotler a kol., 2007, s. 957-959)

2.8 SWOT analýza

Tato matice prostřednictvím interních a externích auditů zjišťuje **silné** (Strengths) a **slabé** (Weaknesses) stránky, **příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats) podniku, přičemž se zaměřuje pouze na pár důležitých bodů v rámci každé části matice. (Kotler a kol., 2006, s. 97)

Společnost nebo respektive manažer, který vytváří SWOT analýzu zpracovává primárně dva seznamy:

- **Seznam SW** – shrnuje přednosti a slabiny podniku nebo produktu, a které vyjadřují interní podnikové faktory,
- **seznam OT** – ukazuje nejlepší příležitosti a nejhorší hrozby, a též popisuje vnější prostředí společnosti (Kotler, 2004, s. 188).

Praktická podoba SWOT analýzy může mít různé podoby dle vykonavatele, nicméně měly by shodovat v tom, že by měly minimalizovat dosah nebo počet slabých stránek, jinými slovy je posílit, a naopak silné stránky udržet. (Kozel a kol., 2011, s. 46-47)

¹ B2B – Business to Business

Tabulka 1: SWOT matice vlastní zpracování dle (Kozel a kol., 2011, s. 46-47)

<p>SILNÉ STRÁNKY (Strength)</p> <p>(+)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ přednosti a výhody, které má podnik například proti konkurenci 	<p>SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)</p> <p>(-)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ slabá místa, kde má podnik potenciál pro zlepšení
<p>PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)</p> <p>(+)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ okolností, které firmě mohou přinést například zvýšení míry spokojenosti zákazníků 	<p>HROZBY (Threats)</p> <p>(-)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ trendy, události nebo aktivity, které by mohly zapříčinit budoucí poškození podniku

2.9 Marketingový výzkum

V následujících stránkách popíši marketingový výzkum jako takový, jeho členění, metody a techniky

Podle (Kotler a kol., 2007, s. 406) to je „*Funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění procesu.*“

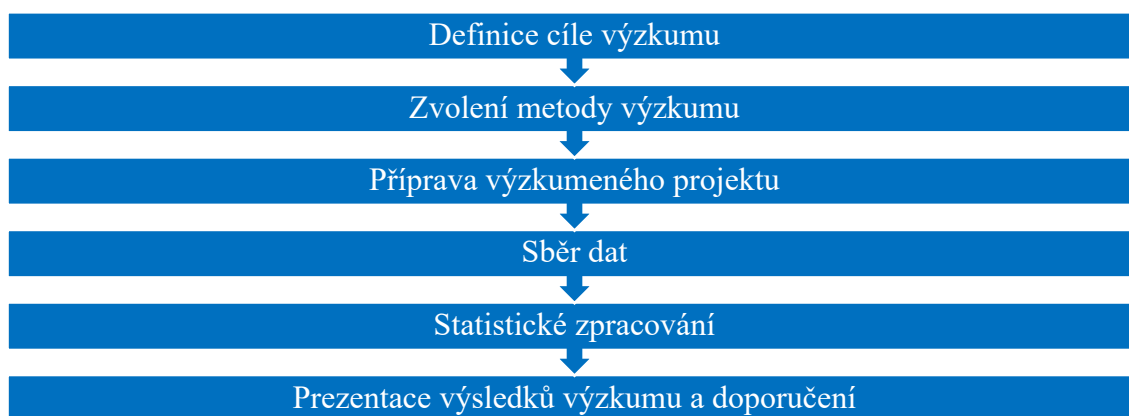
Při konání marketingových aktivit je třeba vyhodnotit vzniklé příležitosti případně vyřešit dané problémy. Marketingoví pracovníci k vyřešení těchto problémů potřebují výsledky odborně provedených výzkumů (Horáková, 1992, s. 78)

Herbert Baum, ředitel Hasbro, Inc řekl: „*Marketingový výzkum má pro marketingové procesy rozhodující význam. Myslím, že by nikdo neměl přijímat*

marketingová rozhodnutí bez nějakého předběžného průzkumu, jinak můžete vyplývat spoustu času a peněz“ (Kotler, 2003, s. 74)

2.9.1 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se odvíjí vymezení cíle zkoumání a definování konkrétního problému, dalším krokem následuje příprava výzkumu a shromáždění dat, pokračuje statistickým zpracováním a následnou prezentací výsledků. Nakonec společnost přijímá doporučení plynoucí ze závěrů průzkumu (Kotler a kol., 2007, s. 406-407 a Horáková, 1992, s. 78-79).



Obrázek 3: Organizace marketingového výzkumu
zdroj: vlastní zpracování dle (Kotler a kol., 2007, s. 406-407 a Horáková, 1992, s. 78-79).

2.9.2 Dělení marketingového výzkumu a zdrojů dat

Marketingový výzkum dělíme na dva základní typy, a to podle způsobu, jakým sbíráme data:

- sekundární marketingový výzkum,
- primární marketingový výzkum.

Sekundární marketingový výzkum

Jedná se o data, která byla získána již dříve. Jsou to existující informace, které mohou být pro výzkum relevantní, ačkoli byly zjištěny pro jiný účel.

Zdroje sekundárních dat lze dělit na **veřejné** nebo **firemní zdroje**, tedy na **interní** (vnitřní) a **externí** (vnější):

Tabulka 2: Příklady zdrojů sekundárních dat (Upraveno podle Kotler a Keller, 2007)

Zdroje sekundárních dat	
interní	externí
Výkazy nákladů a tržeb,	Podklady vládních orgánů,
výkazy zisků a ztrát,	nařízení státních a místních orgánů,
veškeré rozpočty	veškerá legislativa, internet, aj.
finanční plány,	zprávy statistických úřadů,
přehledy výroby,	publikace hospodářských komor,
prodejní výkazy,	odborné publikace,
evidenční přehledy	rozbory, analýzy, prohlášení a
databáze	prognózy,
registrace zákazníků,	noviny, časopisy, bulletiny,
korespondence se zákazníky,	sdělovací prostředky,
reklamace,	prospekty a katalogy, inzerce,
zprávy z obchodních cest,	informace od konkurence,
zprávy z konferencí, výstav, veletrhů	výzkumné zprávy,
zprávy z předchozích výzkumů aj.	obchodní a živnostenských rejstřík aj.

- **Výhody** – data lze získat obvykle rychle, náklady jsou minimální ve srovnání se získáváním primárních informací,
- **nevýhody** – informace, které hledáme nemusí vůbec existovat, je třeba je patřičně přehodnotit, abychom měli jistotu, že splňují potřeby projektu, jestli jsou spolehlivě seřazené, objektivní a dostatečně aktuální pro potřeby projektu (Kotler a kol., 2007, s. 409)

Primární marketingový výzkum

Pracuje s daty, která nebyla nikdy publikovaná. Na základě poptávky zadavatele výzkumu vytváří data nová, a to ke konkrétnímu současnému účelu. Je také třeba vždy ověřit, zda již neexistují data sekundární (Kozel a kol., 2011, s. 55).

- **Výhody** – přesné podle našich požadavků, vysledované ke konkrétnímu účelu relevantní,
- **nevýhody** – časově a finančně náročné na zpracování ve srovnání se sekundárními.

V rámci sběru primárních informací provádíme informativní výzkum nazývaný jako **kvalitativní**. Zjišťuje se chování zákazníka, jeho postoje nebo motivací. Pro zjištění těchto informací se používá tzv. metoda sledování skupinových rozhovorů (Focus Group), sledují se reakce účastníků a následně probíhá jejich opakované dotazování. (Kotler a kol., 2007, s. 409)

Primární **kvantitativní data** lze vyzkoumat jednodušším způsobem, a to například poštou, dotazováním nebo rozhovorem a přináší statistické údaje od velkého počtu respondentů (Kotler a kol., 2007, s. 409) a (Kozel a kol., 2011, s. 56).

Dále můžeme zdroje rozčlenit **vztahu k podniku** pohledu na **vnitřní** a **vnější**, kde vnitřní pochází od osob, které mají nějaký pracovněprávní vztah se zadavatelem průzkumu (firmou) a za vnější zdroje považujeme ostatní účastníky trhu, kteří mají vliv na výsledky zadavatele. Jsou to zejména zákazníci, spotřebitelé, případně dodavatelé, konkurence nebo veřejnost (Kozel a kol., 2011, s. 56).

2.9.3 Metody výzkumu

Podle cíle výzkumu rozlišujeme výzkumnou metodu užití. Uplatňujeme tři přístupy, kde každý z nich je vhodný pro danou situaci a vyžaduje odlišné principy sběru dat. Ve většině případů na sebe výzkumy navazují.

Rozlišujeme:

- **předběžný výzkum** – v situacích, kdy je cíl formulován velmi široce, je obecné povahy a neexistuje obecná znalost problematiky. Používají se

kvalitativní studie a údaje jsou sbírány z odborných řešerší, případových studií nebo skupinovými rozhovory,

- **popisný výzkum** – nejvíce užívaný přístup, používá se k získání přesných informací o konkrétních aspektech tržního prostředí. Vstupní data se získávají nejčastěji formou dotazníkových šetření,
- **kauzální výzkum** – zvláště v případech, kdy je třeba zjistit existenci vztahu mezi dvě proměnnými veličinami. Nejčastěji se zkoumá formou experimentu (Horáková, 1992, s. 78-79).

2.9.4 Metody sběru primárních dat

Pozorování

Jeden ze způsobů získávání primárních informací prováděn pozorovatelem (vyškolený pracovník), který pouze sleduje reakce a způsoby chování. Pozorování probíhá tedy bez jeho aktivní účasti. (Foret, 2003, s. 47)

Rozlišujeme pozorování **standardizované**, kde jsou přesně definované jevy, které má pozorovatel sledovat a **nestandardizované**, u kterého je pozorovateli dána volnost v rozhodování o jeho průběhu a hlediscích (Foret, 2003, s. 47).

Experiment

„Experimentální metody sledují vliv jednoho jevu (závisle proměnná) na druhý (závisle proměnná), a to v nově vytvořené situaci“ (Foret, 2003, s. 47).

Sledujeme skupiny respondentů za různých podmínek se souvisejícími faktory. Dále sledujeme odlišnosti v odpovědích těchto skupin a snažíme se vysvětlit vztah příčina/následek. (Kotler a kol., 2007, s. 411)

Dotazování

Dotazování je v dnešní době je asi nejvyužívanější a klíčovou metodou sběru dat. Jednotlivé typy dotazování rozlišujeme dle způsobu kontaktu. Typ vhodného dotazování je podmíněn různými faktory, z který je nejdůležitější rozsah zjišťovaných dat, skupina zkoumaných respondentů a též jaké má výzkumník časové a finanční limity (Kozel a kol., 2011, s. 175).

▪ Osobní dotazování:

Interview je rozhovor tazatele a jednoho respondenta, kde tazatel, čte otázky, případně i varianty odpovědí, zatímco **skupinový rozhovor** se provádí ve skupině 6-10 osob. Rozhovory se zaznamenávají pomocí psaných poznámek, magnetofonu, či videa a následně podrobně studovány. Osobní dotazování se nejčastěji provádí ve fázi předvýzkumu, nebo naopak ve fázi závěrečné interpretace, kdy je potřeba doplnit, respektive prohloubit určité poznatky (Foret, 2003, s. 45-46).

- Výhody – snadné zpracování, vysoká návratnost dotazníků, možnost upřesnění otázek, lze používat doplňující pomůcky,
- Nevýhody – vysoká náročnost jednak finanční, na přípravu (tazatel musí být proškolen), ale i na čas samotného dotazování; malý dosah (Kozel a kol., 2011, s. 88-89).

▪ **Telefonické dotazování:**

Telefonické dotazování je velmi operativní technika, která je vybírána zvláště díky její rychlosti a nízké nákladnosti. (Foret, 2003, s. 47)

- Výhody – levnější varianta dotazování; lze průběžně sledovat výsledky nebo zjistit logické chyby, respondent je skryt v anonymitě
- Nevýhody – omezeno pouze na účastníky z telefonního seznamu nebo databáze, nelze používat doplňující pomůcky (Kozel a kol., 2011, s. 88-89).

▪ **Písemné dotazování:**

Probíhá pomocí **ankety** nebo **dotazníku**. Anket se užívá při prvotním seznámením a oslovením s veřejností. Zpravidla jí tvoří jedna nebo pouze malé množství otázek na určité téma. Při tvorbě dotazníku dbáme na jeho správné složení, jinak se může stát, že výsledky nebudou odpovídat našim potřebám a cílům. Je třeba se řídit základními požadavky na vhodně složený dotazník. (Foret, 2003, s. 33-35, 43)

Celkový dojem je velmi důležitý, aby vůbec respondent začal dotazník vyplňovat a věnoval nám tedy svůj čas. Měl by upoutat grafickou úpravou, musí být přehledný a promyšlený. Hlavní zásadou při **formulaci otázek** je jednoznačnost a srozumitelnost

otázky. Řídíme se principem, že čím konkrétněji se ptáme, tím dostaneme jasnější odpověď. Existují dva základní **typy otázek**, a to otevřené a uzavřené, případně jejich kombinace v podobě otázek polootevřených. U otevřených nedáváme respondentovi žádnou variantu odpovědi, vyjadřuje se tedy svobodně svými slovy. Uzavřené otázky nabízejí vyplňujícímu několik variant odpovědí, z kterých si musí jednu (nebo více) vybrat. Dále existuje varianta, kde předkládáme respondentovi u uzavřené otázky možnost „jiné“, z čehož se stává otázka polootevřená. Optimální **délka** dotazníku by měla být taková, aby se nestal pro odpovídajícího zdlouhavým, proto je třeba, v kontextu délky dotazníku, brát ohled spíše na čas vyplňování než na počet otázek. Vhodný čas vyplňování se uvádí okolo 20 minut (Foret, 2003, s. 33-42)

- Výhody – relativně levné, adresnost, dostatek času na odpovědi
- Nevýhody – nízká návratnost, nutno používat jednoduché otázky, čekání na odpovědi může být delší (Kozel a kol., 2011, s. 88-89).

▪ **Online (elektronické) dotazování:**

Formujeme dotazník podobně jako u písemného dotazování, používá se e-mailu případně webové rozhraní.

- Výhody – levné, rychlé, adresné, jednoduché vyhodnocování,
- Nevýhody – návratnost, důvěryhodnost odpovědí (respondentů) (Kozel a kol., 2011, s. 88-89).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části mé práce se budu zabírat tematikou a na základě teoretické části budu analyzovat světový řetězec sportovních potřeb Decathlon zapsaný v obchodním rejstříku v České republice pod jménem DECASPORT, s. r. o.² Konkrétně budu psát o pobočce Brně-Ivanovicích v Obchodním centru Globus, přičemž zmíněná pobočka se jako všechny ostatní řídí globálními pravidly a idejemi mateřského řetězce. Tato část obsahuje vypracované analýzy prostředí firmy a výsledky dotazníkového šetření pro zmiňovanou pobočku.

3.1 Základní údaje o společnosti a představení řetězce Decathlon

Tabulka 3: základní informace – Decasport, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování podle (Sbírka listin DECASPORT s.r.o., 2019)

Obchodní firma:	DECASPORT, s. r. o
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	14. října 2019
Sídlo:	Türkova 1272/7, Chodov, 149 00 Praha 4
IČO:	28972350
DIČ:	CZ28972350
Ovládající osoba	DECATHLON S.A,
Statutární orgán:	Hervé Danilo (jednatel) Massimo Trabattoni (jednatel) DECATHLON, z. s. (člen SO)

² Dále jako Decathlon



Obrázek 4: Logo Decathlonu
Zdroj: (Logo Decathlon, 2019)

3.1.1 Decathlon ve světě

Tento podnikatelský subjekt je původně rodinná firma z Francie, která byla založena v roce 1976 Michele Leclercem ve městě Englos, které se nachází na severu země. Společnost se díky své úspěšné strategii nízkých cen a dostupných výrobků pro takřka každý sport brzy rozšířila na nové trhy. V roce 1986 začal Decathlon s navrhováním a výrobou vlastních produktů a ve stejném roce byla otevřena první zahraniční pobočka v Německém Dortmundu. Postupem času se otevírala další významná strategická místa jako je například Jižní Amerika, kde v roce 2001 otevřela svou první pobočku v brazilském Sao Paulu nebo od dva roky později čínská Šanghaj. Aktuálně firma působí ve 47 zemích a zaměstnává přes 92000 lidí v 1430 obchodech³.

Díky výzkumu a vývoji vlastních výrobků, prodávaných pod vlastními značkami společnost naplňuje poslání: „*zpřístupnit sport co nejvíce lidem*“ nebo také: „*sport for all, all for sport*“⁴. Dalším z klíčů k úspěchu společnosti, jak sama říká, je koncept nazvaný: „*všechny sporty pod jednou střechou*“, což znamená, že vybavení na všech 86 (v ČR 75) prodávaných sportů se nachází v jedné velkoplošné prodejně (>1500 m²) a na své si tedy přijde téměř každý sportovec, který do prodejny zavítá.

3.1.2 Decathlon v ČR

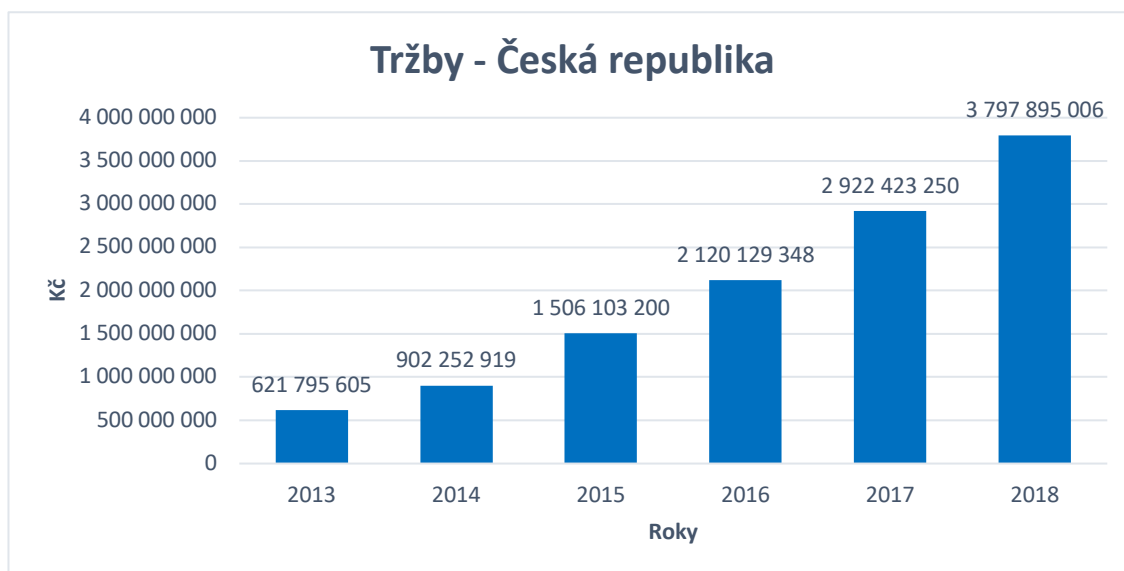
Na území České republiky působí Decathlon od roku 2010, kdy se otevřela první prodejna v Liberci, nicméně tuzemská expanze na sebe nenechala dlouho čekat a doposud⁵ bylo otevřeno 19 prodejen napříč všemi většími městy v rámci České republiky

³ Údaje platné k 1.1.2019

⁴ Sport pro všechny, vše pro sport

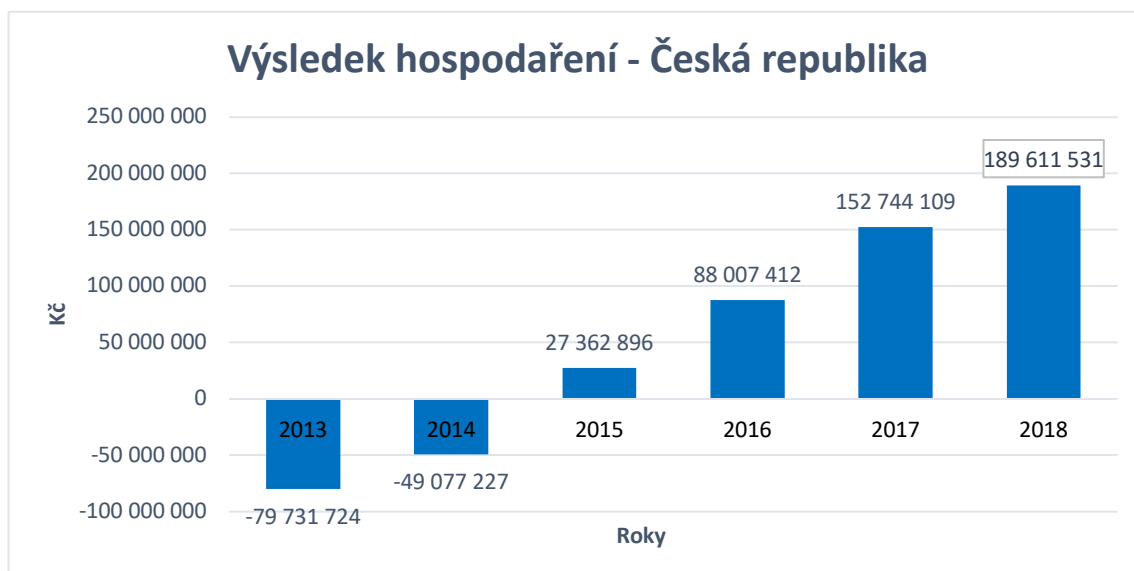
⁵ Údaje platné k 1.1. 2019

a otevírání nových poboček stále probíhá. Dle strategického plánu nazvaného „vize 2026“ by mělo být otevřeno do roku 2026 v ČR celkem 40 obchodů. Aktuálně⁶ má firma téměř 1400 zaměstnanců a místní projekt, respektive plán Decathlon ČR je „stát se nejoblíbenější sportovní značkou“, což se jí v posledních letech i díky zmíněné expanzi daří viz. zobrazené grafy tržeb a hospodářského výsledku Decasport, s. r. o.



Graf 1: Tržby Decasport

Zdroj: vlastní zpracování podle (Sbírka listin DECASPORT s.r.o., 2019)



Graf 2: Výsledek hospodaření Decasport

Zdroj: vlastní zpracování podle (Sbírka listin DECASPORT s.r.o., 2019)

⁶ Údaje platné k 1.1.2019

3.1.3 Prodejna Decathlon Brno-Ivanovice

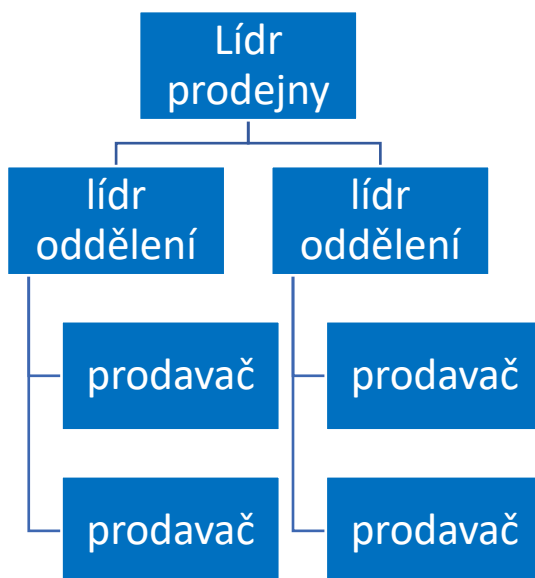
Prodejna v severní části Brna, v městské části Brno Ivanovice, v Obchodním centru Globus byla slavnostně otevřena 30. 11. 2017 společně s nově vystavěným obchodním centrem. S rozlohou bezmála 1800 m² prodejní plochy se Ivanovická prodejna řadí k těm menším v rámci modrého řetězce. Pro srovnání, například aktuálně největší prodejna v ČR se nachází na opačném konci metropole v městské části Brno Modřice a disponuje nákupní plochou, která má přes 6000 m², což pro představu je plocha zhruba jednoho fotbalového hřiště.

Poloha prodejny

Jak jsem již zmiňoval prodejna je situována v severní části Brna, což bylo strategický dobře zvolené místo pro otevření pobočky. Nyní brněnské prodejny mohou obsloužit zákazníky z obou částí města a přilehlého okolí.

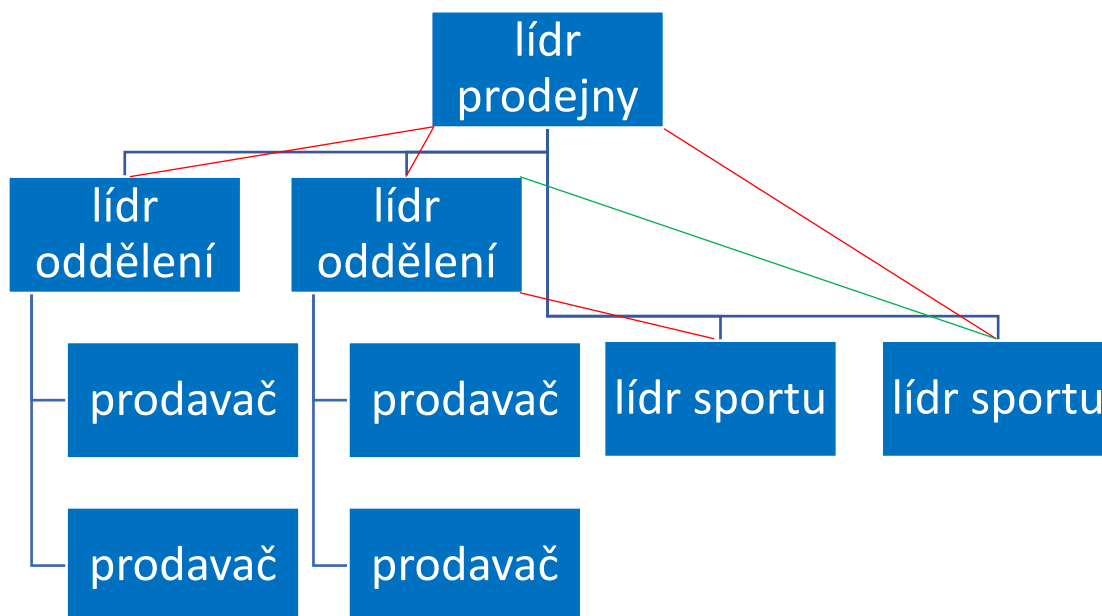
Organizační struktura

Od poloviny roku 2018 se začala postupně přetřansformovávat organizační struktura pobočky z hierarchické viz obrázek č. 5 na strukturu síťovou s prvky hierarchie viz obrázek č. 6.



Obrázek 5: Organizační struktura (zjednodušeně) do poloviny roku 2018
Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od prodejny

Vyobrazená organizační struktura byla platná do 6. měsíce roku 2018 a můžeme vidět, že pobočku vedl jeden lídr, který měl v přímém vztahu podřízenosti lídry jednotlivých oddělení a ti měli svůj tým prodavačů. Každé oddělení se specializuje na určitý segment sportů a dle odborných znalostí a specializací jsou do těchto týmů rozmístěni prodavači. Dále lídři oddělení přijímají tzv. mise, což znamená, že mají na starost určitou část fungování pobočky například provoz prodejny, HR záležitosti, expert propagace, právník nebo finanční kontrolor.



Obrázek 6: Síťově-hierarchická organizační struktura (zjednodušeně) od druhé poloviny 2018
Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od prodejny

Na obrázku číslo 1 nám přibyla nová pozice (lídr sportu), která vznikla na popud docílení větší specializace daného sportu a tím pádem zvýšení prodeje a tržeb. Modré čáry indikují vztahy nadřízenosti a podřízenosti znázorněných pozic, červené vztah kouč – koučovaný, kde kouč rozvíjí schopnosti a učí nové dovednosti koučovaného, a nakonec zelené čáry, které nám ukazují vztah spolupráce sportu s oddělením, ke kterému připadá například lídr fotbalu – lídr oddělení kolektivních sportů.

3.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model analyzuje konkurenční síly v daném odvětví a atraktivitu daného trhu. Zaměřuje se na vlivy dodavatelů, odběratelů, respektive zákazníků, hrozby nových vstupů do odvětví. Dále zkoumá současnou konkurenci a substituční produkty.

3.2.1 Hrozba nové konkurence

Ačkoli v rámci odvětví prodeje sportovního vybavení nejsou výrazné bariery vstupu, tak uspět v lokálních podmínkách nemusí být jednoduchý úkol. Lidé si zvykají na tradiční značky a společnosti s velkými sportovními prodejny. Reálná potenciální konkurence podle mého názoru spočívá zvláště z pozice **menších specializovaných prodejen**, které se zaměřují na specifický sport nebo určité produkty. Faktor hrozby vstupu nových konkurentů nevnímám jako zásadní pro působení na trhu.

3.2.2 Konkurence v odvětví

Nejpřímější konkurencí ve zkoumané lokalitě je bezpochyby společnost Sportisimo, která má prodejnu v Nákupním centru Královo Pole. Má obdobně rozsáhlou nabídku, tedy velké množství sportů v jedné prodejně. Výhoda Decathlonu je výzkum, vývoj a prodej vlastních produktů a prozákaznický přístup personálu, na kterém si společnost zakládá. Náš konkurent prodává produkty od externích značek, nakupuje tedy zboží za účelem dalšího prodeje a jeho výhodou je významně vyšší počet prodejen v tuzemsku a také doba působení na lokálním trhu. Co vidím jako velmi důležitý faktor je působení našeho konkurenta na různých sportovních událostech jako partner nebo sponzor. Dalšími významnými hráči v odvětví jsou značky Hervis, Intersport nebo Sports Direct a dále menší firmy a prodejny specializované na daný sport.

3.2.3 Hrozba nových substitutů

Jak jsem již zmiňoval v přechozí části práce, Decathlon většinu svých produktů přímo vyvíjí, testuje, vyrábí, expeduje, skladuje a prodává. Hlavním výhodou je nízká cena. Konkurence se obecně odlišuje tím, že svoje produkty nakupuje od výrobců případně dalších mezičlánků a dále prodává, nicméně tyto jejich produkty můžeme považovat za substituční tedy nahraditelné ačkoli jsou v průměru dražší. Vstup nových substitutů lze jen těžko očekávat.

3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Z celkové nabídky společnosti je 90 % produkováno vlastními prostředky, proto lze říci, že **vyjednávací síla dodavatelů není podstatný faktor působící na firmu** v rámci dodavatelů zboží. Pokud zmíním poskytované služby dodavateli jako je například

úklid nebo ochranka, tak tyto služby jsou poskytovány na základě dlouhodobých smluv. V Brně působí více úklidových společností i bezpečnostních služeb, a proto má prodejna na výběr více dodavatelů. **Jejich vyjednávací síla je tedy poměrně nízká.**

3.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé jsou pro naši společnost zákazníci, kteří navštíví fyzicky prodejnu nebo si produkty nakoupí online. **Jejich vyjednávací síla je nízká**, protože ceny jsou pevně stanovené a cenové deformace nebo slevy společnost nepraktikuje. Jediná možnost získání slevy je při nákupu testovacího použitého kusu. Jiná situace v případě spolupráce B2B⁷, kde je nabídka přizpůsobena individuálně na základě oboustranného přínosu.

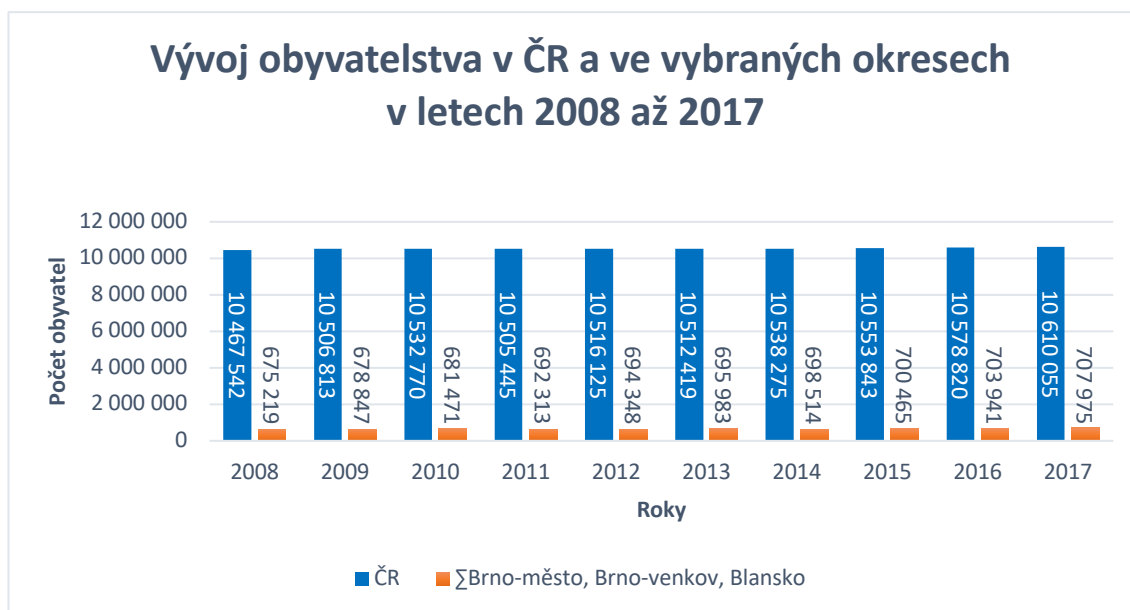
3.3 SLEPTE analýza

Je důležité, aby každá společnost znala svoje makroprostředí, aby mohla minimalizovat případné dopady negativních vlivů v rámci působení těchto neovlivnitelných sil nebo naopak maximalizovat využití pozitivně působících. Bude provedena analýza sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technicko-technologického a ekologického prostředí, pro kterou budu vycházet z údajů pro ČR v kontrastu se zaměřením na strategické okresy v blízkém okolí podniku. Zkoumány budou v letech 2008 až 2017.

3.3.1 Sociální prostředí

V České republice stejně jako ve vybraných okresech má demografický vývoj v rámci počtu obyvatel stoupající tendenci. Tento nikterak silný trend může vyčíst z grafu č. 3.

⁷ B2B – Business to Business

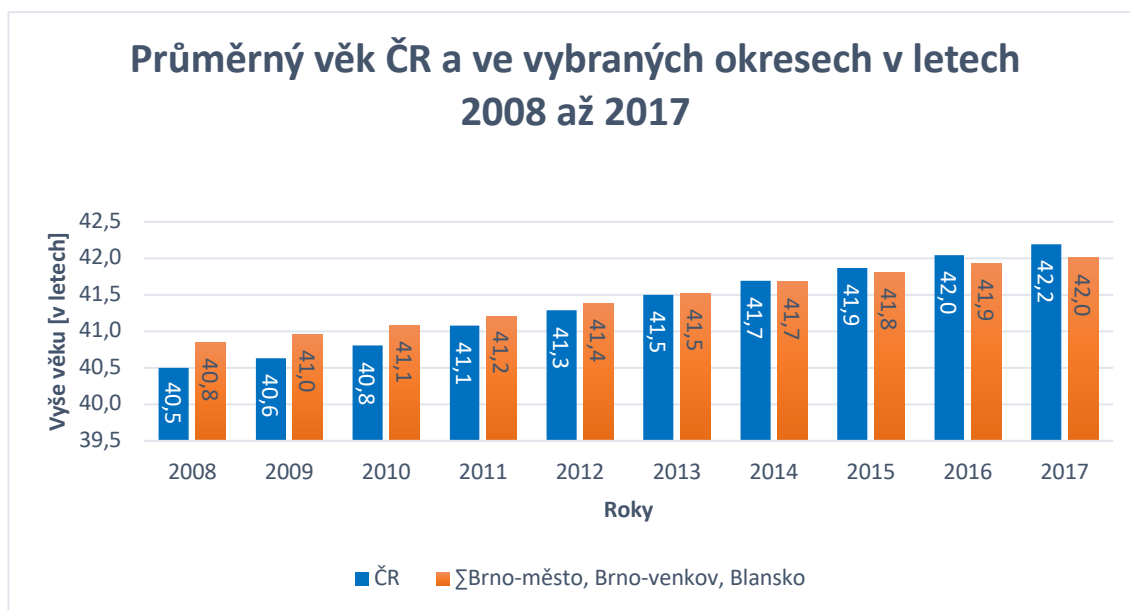


Graf 3: Vývoj obyvatelstva v ČR a ve vybraných krajích v letech 2008 až 2017
Zdroj: Vlastní zpracování podle dat ČSÚ

Průměrný věk obyvatelstva v České republice v průběhu posledních deseti let překonal hodnotu průměrného věku v našich vybraných okresech, přičemž v ruce 2007 tomu bylo naopak. Obecně můžeme říci, že průměrný věk obyvatelstva neustále stoupá, a to z důvodu prodlužování průměrné délky života. Pro naši firmu nemá tento trend v krátkodobém horizontu velký význam. Naopak ve střednědobém a dlouhodobém čase má význam tuto skutečnost sledovat, protože do budoucna bude pečovat o zákazníky podstatně starší a tím pádem bude muset přizpůsobit nabídku.

Dle cílového segmentů se Decathlon specializuje primárně na sportující zákazníky ve věku 15-49 let (Kružík, 2018, s. 45).

Nicméně na prodejně nabízí vybavení a oblečení v opravdu širokém záběru. Lze zakoupit oblečení pro děti od dvou let, ale i starší již aktivně nesportující zákazník si dokáže nakoupit, co potřebuje.



Graf 4: Průměrný věk v ČR a ve vybraných okresech v letech 2008 až 2017
Zdroj: Vlastní zpracování podle dat ČSÚ

3.3.2 Politicko-Legislativní prostředí

Podnik je ovlivňován působením státu. Jedná se zvláště o výši daňového zatížení, ochranu konkurence a zaměstnanců nebo o působení dalších zákonů a vyhlášek, například Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, tedy GDPR⁸. Společnost prodává doplňky stravy, proteinové a jiné nápoje a další pokrmů a potraviny sportovní výživy. U těchto produktů musí sledovat lhůty trvanlivosti a v případě projití lhůty je stáhnout z prodeje. Ochranné prostředky jako jsou helmy, přilby, chrániče loktů, kolen nebo páteře plní certifikace evropské organizace EuroNCAP.

Podstatné pro působení společnosti Decasport, s. r. o. jsou zvláště tyto **zákony**:

Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. a ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů.

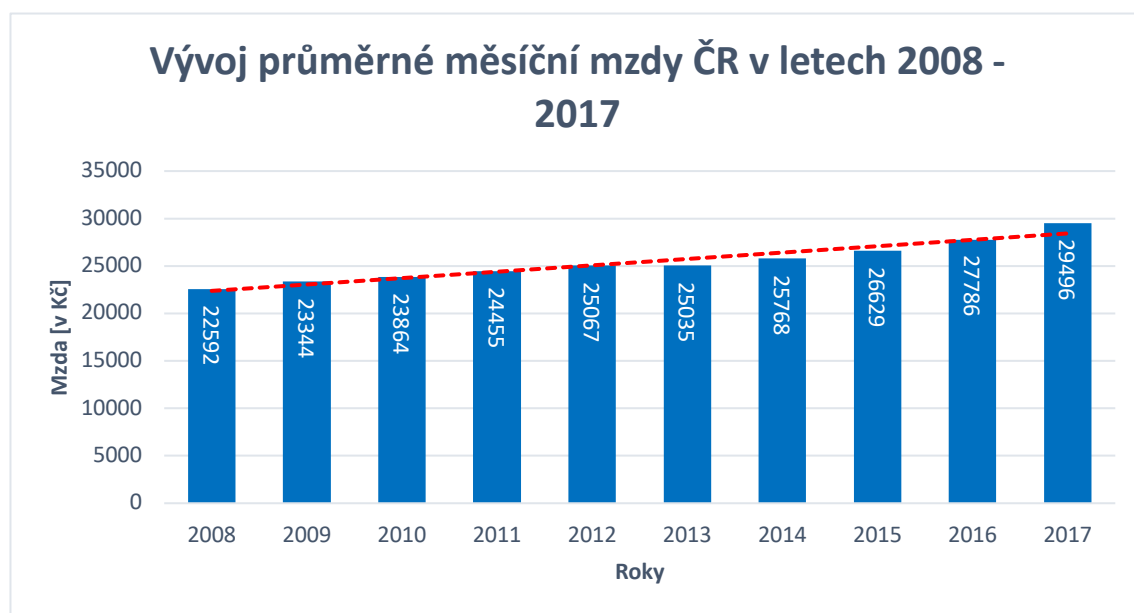
Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů.

⁸ General Data Protection Regulation

3.3.3 Ekonomické prostředí

Vlivy, které na naši firmu působí z hlediska ekonomického, jsou proměnné v čase. Jinými slovy chování naše, našich zákazníků, konkurence, nýbrž celého prostředí je podmíněno fází ekonomického cyklu a faktory s ním související.

S tím, kolik je zákazník ochoten utratit, přímo souvisí výše jeho mzdy nebo platu. Graf vývoje průměrné měsíční mzdy můžeme najít v grafu níže. Lze vyčíst, že se vývoj drží trendu a stále stoupá. Musíme ale brát v potaz znehodnocování nebo také zvyšování cen a peněz v čase, tedy inflaci.



Graf 5: Vývoj průměrné měsíční mzdy ČR v letech 2008–2017
Zdroj: Vlastní zpracování podle dat ČSÚ

3.3.4 Technicko-technologické prostředí

Trendy v nových technologiích nás neustále předbíhají rychleji než kdy dříve, je třeba se na ně připravit a patřičně jich využít. Žijeme v době digitalizace, kde se obecně upouští od papírové formy ve všech směrech a je postupně nahrazováno formou elektronickou. Řetězec Decathlon má skvěle zvládnutý prodej online na přehledných webových stránkách zkombinovaný s tzv. in-store prodejem čili nákupem, kde si zákazník vloží zboží přímo do košíku a na pokladně jej zaplatí, eventuálně má možnosti si objednat zboží, které není dostupné na prodejně na tzv. kiosku, které jsou umístěny po prodejně. Kombinace těchto možností nákupu s variantou doručení na požadované místo

nebo na kteroukoliv z prodejen zdarma, dává zákazníkovi prostor a pohodlí se rozhodnout, jakým způsobem bude nakupovat.

Za zmínku dále stojí specifická technologie tzv. markování zboží, při které pokladní nemusí používat skeneru čárových kódů, jak tomu je doposud u jiných řetězců zvykem, nýbrž stačí všechno zboží vložit do RFID⁹ pokladny, která si vše bezkontaktně automaticky sama načte díky přiloženým RFID čipům na každém jednotlivém zboží a zákazníkovi již zbývá jen zaplatit. Podle mě je to velmi pohodlný způsob na zvýšení efektivity při placení v takto rychloobrátkovém obchodě a tím zkrácení zákaznickova čekání a zvýšení jeho spokojenosti.

Jako další příklad, jak společnost využívá technologického pokroku jsou elektronické účtenky. Pokud má zákazník klientskou kartičku, lze v rámci věrnostního programu načíst na jeho zákaznický účet každý nákup. To znamená, že pokud by chtěl zboží vrátit, vyměnit nebo reklamovat, nepotřebuje k tomu kromě zboží fyzicky nic. Ideální situace by nastala, kdyby nebylo třeba vydávat papírové účtenky vůbec a snížit tak dopad na životní prostředí.

3.3.5 Ekologické prostředí

To, že Decathlonu není matka příroda lhostejná, můžeme chápat skrze kroky a aktivity, jak k ekologii přistupuje. Mnoho produktů je vyrobeno z recyklovaných materiálů a jsou dále recyklovatelné. Společnost sama hodnotí svoje produkty z pohledu ekologické náročnosti jednotlivých vstupů od výroby až po finální prodej a označuje je hodnocením ABCDE, kde hodnocení A má nejnižší environmentální zátěž a E naopak nejvyšší. Zákazník tak může přizpůsobit svoje nákupní chování i díky tomuto označení na většině produktů.

Jedním z přínosů je to, že na každé prodejně se zodpovědně třídí odpad. Takzvané „trojkoše“ pro třídění odpadu lze nalézt, jak v prostorách prodejní plochy, tak i v zázemích prodejen.

V rámci cílového segmentu zákazníků lze pozitivně brát, že 99 % produktů vyráběných a prodávaných nemá jednotlivé obaly. Jinými slovy, přeprava zboží na

⁹ Radio Frequency Identification = identifikace na radiové frekvenci

prodeju probíhá v obalech určených pouze pro tento krok a obal je posléze znovu využíván. Tato praktika má pozitivní dopad, jak na koncovou cenu, , tak na životní prostředí.

Obecně lze říci, že Decathlon klade na ekologický aspekt opravdu velký důraz.

3.4 Analýza marketingové mixu

Analýza marketingového mixu, jinak též označovaná jako analýza 4P, zkoumá základní čtyři pilíře marketingu firmy. Podrobněji tedy jednotlivě zanalyzujeme: produkt, cenu, místo a propagaci.

3.4.1 Produkt

Decathlon prodává sportovní oblečení a vybavení pro více jak 75 sportů, dále poskytuje servis sportovního vybavení. Na každou z prodejen si lze přinést na servis jízdní kola, koloběžky, lyže, snowboardy, kolečkové brusle nebo všechny druhy raket na přeplet výpletu.

Pokud bychom měli charakterizovat prodávané zboží Decathlonu jako takové, dělí se na vlastní výrobky, které prochází výzkumem a vývojem zcela ve vlastní režii a na nakoupené zboží externích značek určené k dalšímu prodeji. Pro každý druh sportu má společnost vlastní značku, pod kterou produkty prodává. V praxi to znamená, že k dnešnímu dni¹⁰ lze na prodejní ploše nalézt více jak 30 značek z produkce Decathlon. V posledních letech je kladen velký důraz na to, aby každý sport reprezentovala vlastní značka. V konkrétním pojetí se jedná o to, že například kolektivní sporty doposud zastupovala pouze značka KIPSTA, přičemž od roku 2017 vznikla nová samostatná značka pro basketbal se jménem TARMAK, o rok později došlo k vytvoření nových samostatných značek pro sporty jako volejbal, plážový volejbal nebo házená a společnost v tomto trendu nadále pokračuje nejen v odvětví kolektivních sportů.

Společnost dále dělí svoje produkty na řady podle **zkušenosti uživatele a četnosti používání** daného produktu. Podle těchto specifik je použita kvalita materiálu v rámci řad jiná. Pro častější užívání je použito kvalitnějších materiálů na úkor vyšší ceny, a

¹⁰ Údaj platný k 23. 2. 2019

naopak sportovec, který sportuje méně, si může vybrat základnější, ale za to dostupnější výrobky.



Obrázek 7: Značky jednotlivých sportů Decathlon
Zdroj: (Decathlon, 2019)

3.4.2 Cena

Cenová politika a obecně mise Decathlonu je zpřístupnit sport co nejvíce lidem, a to právě pomocí stabilně nízkých cen. Tyto nízké ceny si může dovolit díky vysokému objemu vyráběných výrobků a únosně nízké marži, kterou s probíhající expanzí dále kontinuálně snižuje.

Nicméně pojetí ceny z pohledu zákazníka bývá někdy dvojsečné. Zákazníci buď skepticky vnímají produkt jako levný a tím pádem nekvalitní, a proto si ho nekoupí nebo naopak, vyhledávají co nejlevnější řešení nákupu.

Pokud se budeme bavit o cenách konkrétních produktů, je vždy zapotřebí brát v potaz v jaké řadě se produkt nachází. V níže uvedené tabulce zmíním ceny oblečení a vybavení na fotbal pro děti produkované pod vlastní značkou. Obecně platí, čím vyšší řada, tím vyšší kvalita používaných materiálů a tím pádem i vyšší cena.

Tabulka 4: produktové řady (vlastní zpracování dle Decathlon, 2019)

ŘADA	100	500	900
Obuv (kopačky)	249 Kč	599 Kč	749 Kč
Dres (triko)	99 Kč	169 Kč	x
Šortky	99 Kč	179 Kč	229 Kč

3.4.3 Propagace

Díky rozmanitým možnostem propagace dnešní doby, mají společnosti jako je ta naše na výběr spousty cest kudy energii pro komunikaci se zákazníkem, respektive potenciálním zákazníkem směřovat. Z pohledu **offline** komunikace můžeme lokálně spatřit produkty Decathlonu na venkovních billboardech a poutačích nebo na zastávkách městské hromadné dopravy. Dále společnost používá navigační tabule a směrovky k nejbližší prodejně. V rámci sdělovacích prostředků je využíváno krátkých spotů v rádiu a trendem posledních let je televizní reklama na klíčové sezónní produkty dané sezóny.

Co je ale podle mého názoru klíčové je **online** propagace. Lokálně prodejna využívá svůj Facebook a Instagram pro předávání konkrétních informací ohledně zajímavých tipů na nákup, případně chystaných a probíhajících událostech, akcích nebo soutěžích. V měřítku republikovém jsou tyto sociální sítě používány taktéž. Za zmínku stojí také velmi povedené webové stránky s e-shopem, který vybízí zákazníka k okamžité koupi online nebo pomůže dostat zákazníka na prodejnu, aby si konkrétní poptávané zboží prohlédl, osahal, vyzkoušel a eventuálně zakoupil tam.

Nespornou výhodou **přímého prodeje** je bezpochyby proškolený prodejní asistent, který dokáže poradit s výběrem, nabídnou alternativní nebo doplňující sortiment a provést zákazníka celým jeho nákupním procesem až k samotnému zaplacení. Při platbě mu je vždy nabídnuto oskenování případně vytvoření zákaznické karty, která přináší zákazníkovi slevové výhody a přehled o již uskutečněných nákupech. Naopak pro prodejnu jsou tyto zákaznické karty velmi cenným zdrojem informací o jejích zákaznících.

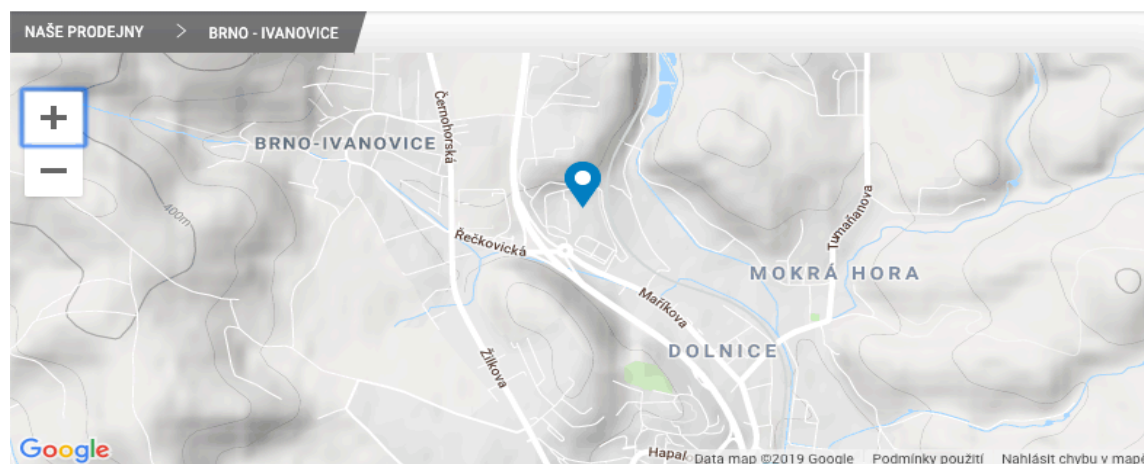
Prodejna využívá také spolupráce se sportovními kluby, kde výměnnou za implementaci své reklamy na sportoviště, dává klubům svoje výrobky.

Co je velmi důležitým a zároveň nejlevnějším způsobem propagace, je **ústní reklama**. Pokud zákazník z prodejny odchází spokojený tak produkt, respektive společnost doporučí dále.

3.4.4 Místo a distribuce

Prodejna se nachází na severu Brna v městské části Brno-Ivanovice v prostorách obchodního centra Globus. Toto místo je strategické z více hledisek.

Díky součásti obchodního centra přicházejí a objevují prodejnu a společnost lidé, kteří cíleně na nákup sportovních potřeb nepřichází, nýbrž stávají se zákazníky nahodilým vstupem do prodejny před nebo po cíleném nákupu v jiné z prodejných jednotek centra. Další aspekt dobrého výběru místa je dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou a velké přilehlé parkoviště. Na obchodní centrum je přímo sjezd z blízké rychlostní komunikace vedoucí z Brna na Svitavy a naopak. Zákazníci přijíždějící do prodejny jsou především ze severní části Brna, z okolí Kuřimi, Tišnova, Blanska nebo Veverské Bítýšky.



Obrázek 8: Lokace prodejny
Zdroj: (Naše prodejny, 2019)

Distribuce je cesta, jak se produkt dostává ke koncovým zákazníkům, tedy spotřebitelům. Jak již bylo zmiňováno zákazník nakupuje sportovní vybavení a potřeby přímo na prodejně eventuálně si může skrze e-shop objednat produkty domů nebo vyzvednout na prodejně. Společnost si produkty svých značek vyvíjí ve vlastní režii a skladuje

v centrálních skladech, které zásobují konkrétní prodejny. U produktů externích značek je cesta obdobná s obměnou v tom, že namísto vlastního vývoje a výroby produkty nakupuje od dodavatelů na centrální sklady. Naši prodejnu stejně jako všechny ostatní prodejny v ČR zásobuje sklad v Polsku ve městě Gliwice. V rámci co nejvyšší dostupnosti produktů dodává sklad zboží na prodejnu šestkrát týdně.

3.5 Plán průzkumu

Pro splnění cílů práce a poskytnutí návrhů a doporučení pro zvýšení spokojenosti zákazníků Decathlonu na prodejně v Brně-Ivanovicích, jsem provedl výzkum věnovaný zjištění nedostatků s danými okruhy spjatými s nákupem na prodejně.

V první části uvedu plán výzkumu, který obsahuje časový harmonogram, specifikaci cílové skupiny, zvolenou metodu sběru dat poté přípravu dotazníku, vlastní dotazníkové šetření, a nakonec celý výzkum vyhodnotím.

3.5.1 Časový harmonogram

Tabulka 5: Časový harmonogram vlastního průzkumu (vlastní zpracování)

Činnost	Zahájení	Ukončení
Přípravná fáze dotazníkového šetření	10. 2. 2019	13. 2. 2019
Předvýzkum (Focus Group)	14. 2. 2019	16. 2. 2019
Analýza z Focus Group	17. 2. 2019	18. 2. 2019
Tvorba dotazníku	19. 2. 2019	24. 2. 2019
Vlastní průzkum	24. 2. 2019	20. 4. 2019
Zpracování a analýza informací	21. 4. 2019	28. 4. 2019
Návrhy a opatření	29. 4. 2019	5. 5. 2019

3.5.2 Specifikace cílové skupiny

Specifikace cílové skupiny byla vyobrazena kvótním výběrem díky těmto charakteristikám: pohlaví, věk, povolání, typ zákazníka, odkud se o prodejnu dozvěděl a jak často sportuje a kolikrát ročně prodejnu navštíví.

3.5.3 Zvolená metoda sběru dat

Data byla sbírána od února do dubna 2019 a bylo získáno celkem 176 odpovědí. Jejich sběr probíhal pomocí elektronického dotazování prostřednictvím formulářů Google. Dotazník byl umístěn na sociálních sítích, konkrétně na Facebookové stránce prodejny a sportovních partnerů.

3.5.4 Příprava dotazníku

Primárním cílem je vytyčení faktorů, které ovlivňují zákaznickou celkovou míru spokojenosti. Dílčím cílem je analyzovat segment zákazníků a komunikační cesty, díky kterým se o prodejnu dozvěděli.

Dotazník je strukturován na základě komunikace se zaměstnanci prodejny, zvláště s vedením a ředitelkou prodejny, v druhé fázi je zkoumána srozumitelnost a návaznost dotazníku se zákazníky přímo na prodejnu.

3.5.5 Struktura dotazníku

Na prvním listu dotazníku jsou otázky kvótní, kterými je zjišťováno pohlaví, věk, povolání, typ zákazníka, jak často sportuje, odkud se o Decathlonu dozvěděl a kolikrát ročně navštíví prodejnu. Tyto otázky jsou uzavřené a respondenti musí zvolit jednu z nabízených odpovědí.

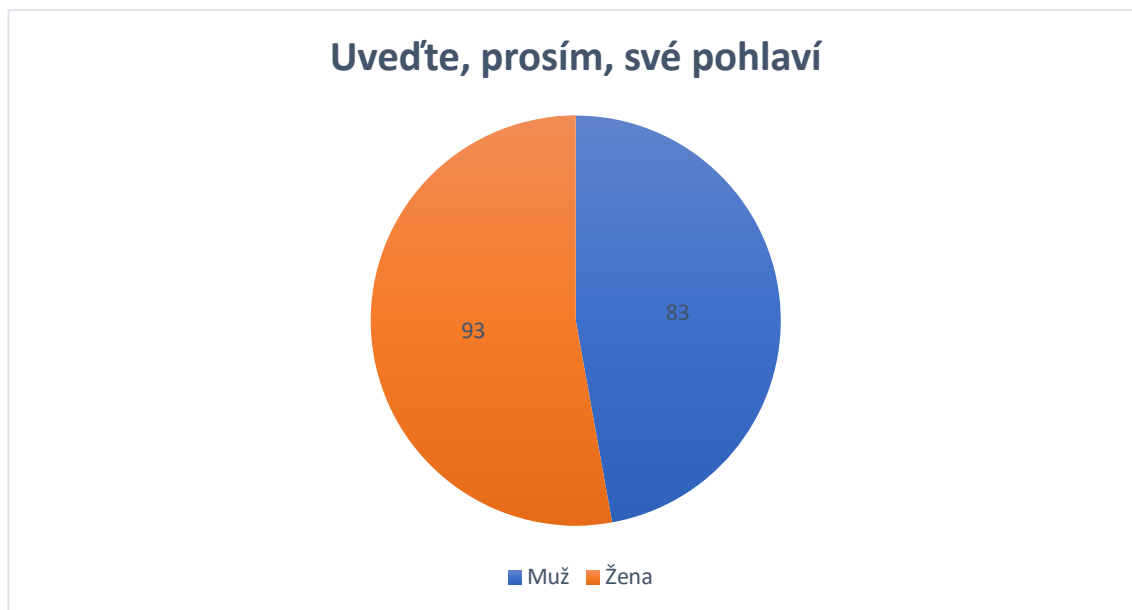
Na druhém listu jsou otázky meritorní, které cílí se přímo na vytyčený problém. Respondent odpovídá na 15 uzavřených otázek, u kterých hodnotí jak spokojenost, tak důležitost s daným faktorem. Odpovídá na škále od 1 do 10, kde 1 indikuje nejméně spokojený, respektive důležitý a 10 naopak velmi spokojený případně důležitý. Poslední otázka je otevřená a dobrovolná, konstruována pro vyjádření vlastního názoru.

3.5.6 Analýza dotazníku

V následující části zhodnotíme jednotlivé odpovědi respondentů na položené otázky pomocí grafického znázornění a komentáře.

Otázka č. 1

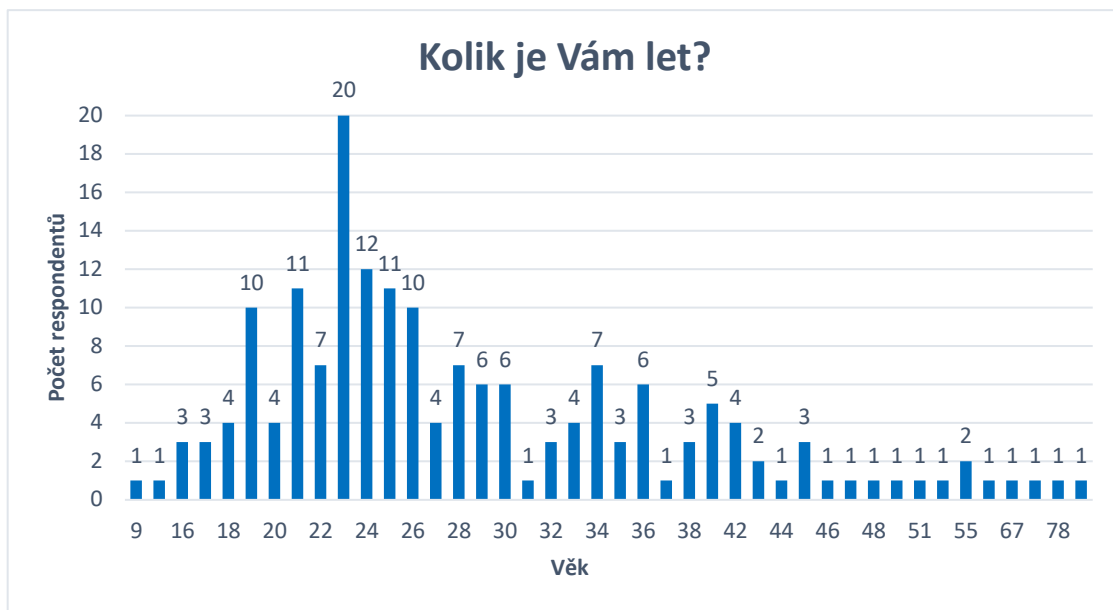
Úvodní otázka zjišťovala pohlaví odpovídajících respondentů. Zastoupení obou pohlaví v našem dotazníku můžeme nazvat jako vyrovnané s lehkou převahou **žen**.



Graf 6: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Otázka č. 2

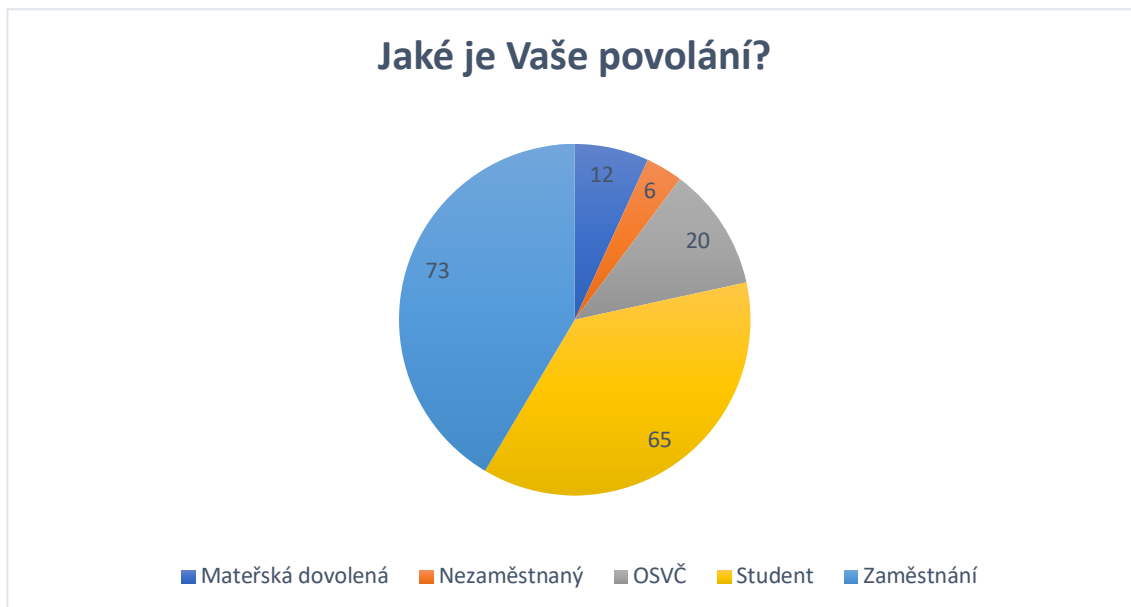
Na níže zobrazeném grafu je znázorněn počet odpovídajících v daném věku. Nejvíce respondentů je mezi lety 19 až 30, přičemž průměrný věk odpovídajícího je **29 let**.



Graf 7: Věk respondentů (vlastní zpracování)

Otázka č. 3

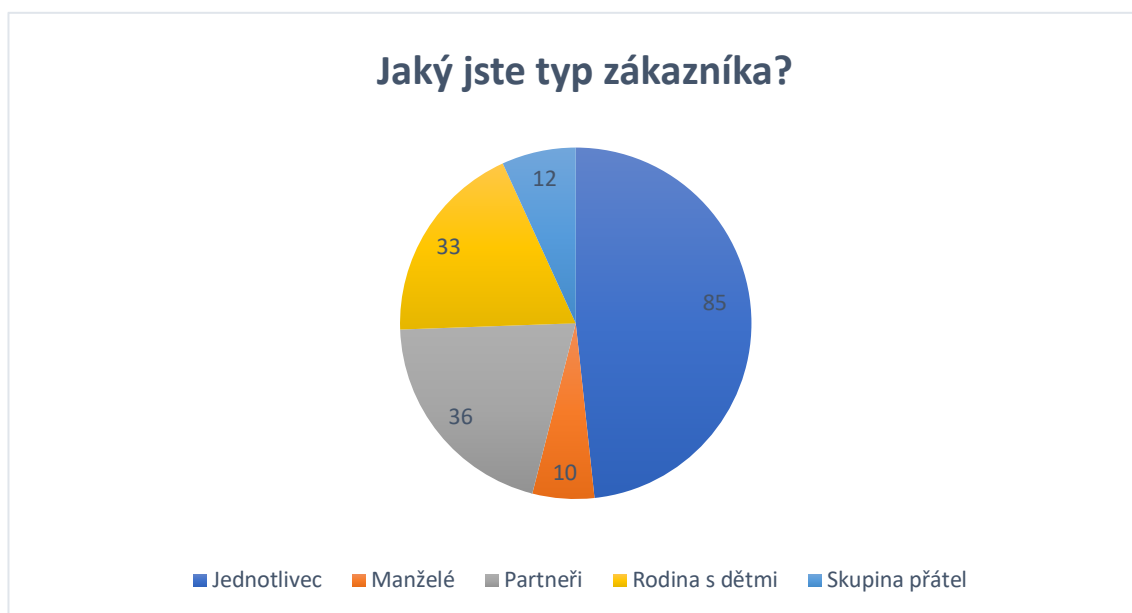
V rámci otázky číslo 3 je zjišťováno povolání zákazníka. Největší podíl na celkovém součtu má skupina **zaměstnaných** respondentů.



Graf 8: Povolání respondentů (vlastní zpracování)

Otázka č. 4

U čtvrté otázky se ptáme na typ zákazníka. Nejvíce chodí na prodejnu Decathlon Brno Ivanovice nakupovat **jednotlivci**. Druhá nejčastější odpověď je, že respondent chodí nakupovat s partnerem.



Graf 9: Typ zákazníka (vlastní zpracování)

Otázka č. 5

Tato otázka měla za cíl do jisté míry profilovat zákazníka jako sportovce. Nejčastější odpovídající je **poměrně často sportující** respondent. Jelikož společnost přímo necílí na vrcholové sportovce, kteří sportují nejčastěji, výsledek této otázky se tedy ztotožňuje s obchodní politikou firmy.



Graf 10: Četnost sportování (vlastní zpracování)

Otázka č. 6

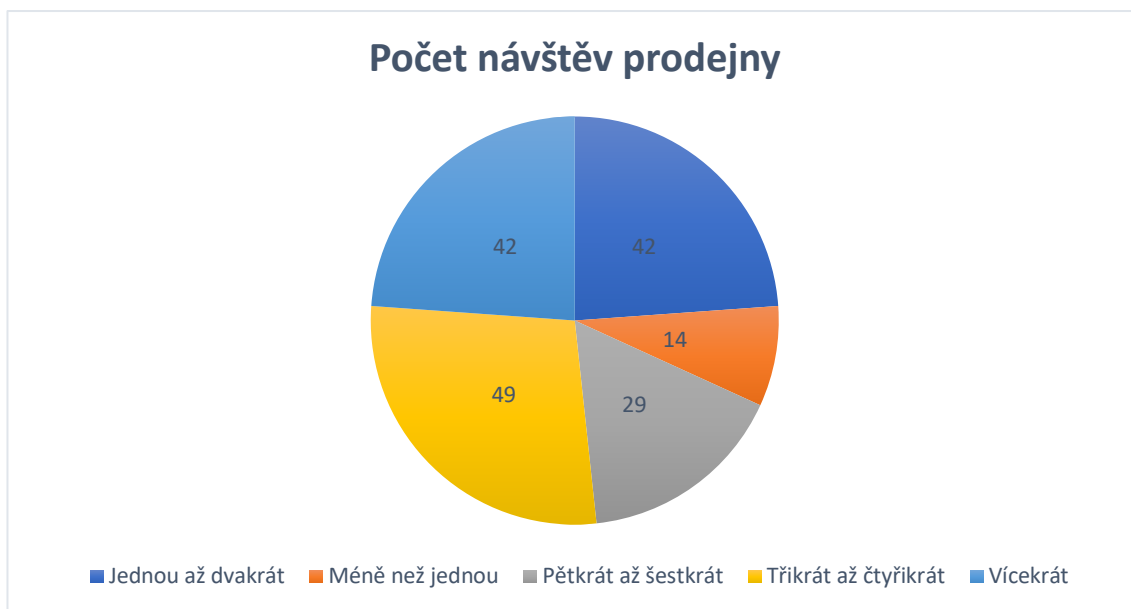
V níže zobrazeném sloupcovém grafu vidíme, že nejvíce respondentů se o Decathlonu dozvědělo **z doslechu**.



Graf 11: Odkud se o prodejně dozvěděli (vlastní zpracování)

Otázka č. 7

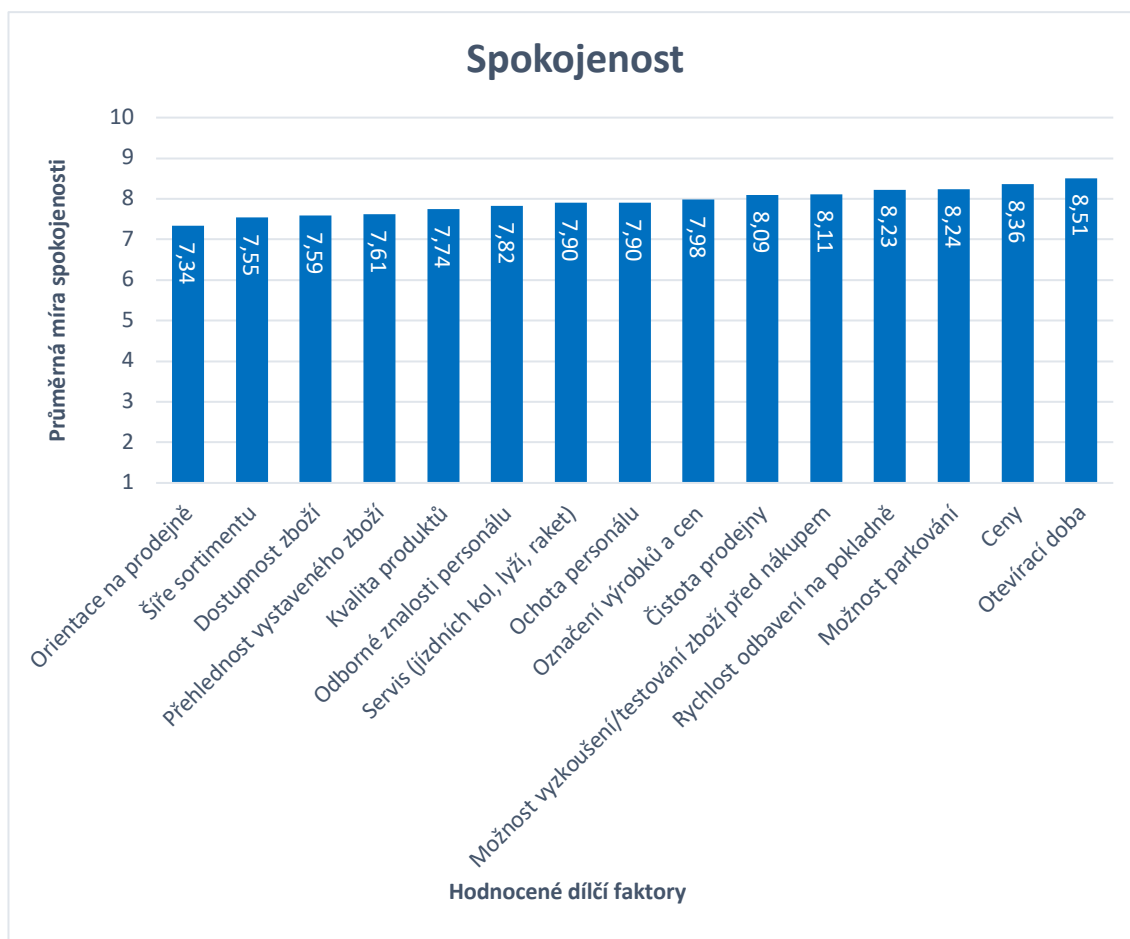
Nákup sportovního vybavení není tak častou aktivitou jako například nákup potravin. Nejčastější odpověď u sedmé otázky byla, že respondent navštěvuje **tříkrát až čtyřikrát ročně**.



Graf 12: Počet návštěv prodejny (vlastní zpracování)

Otázka č. 8

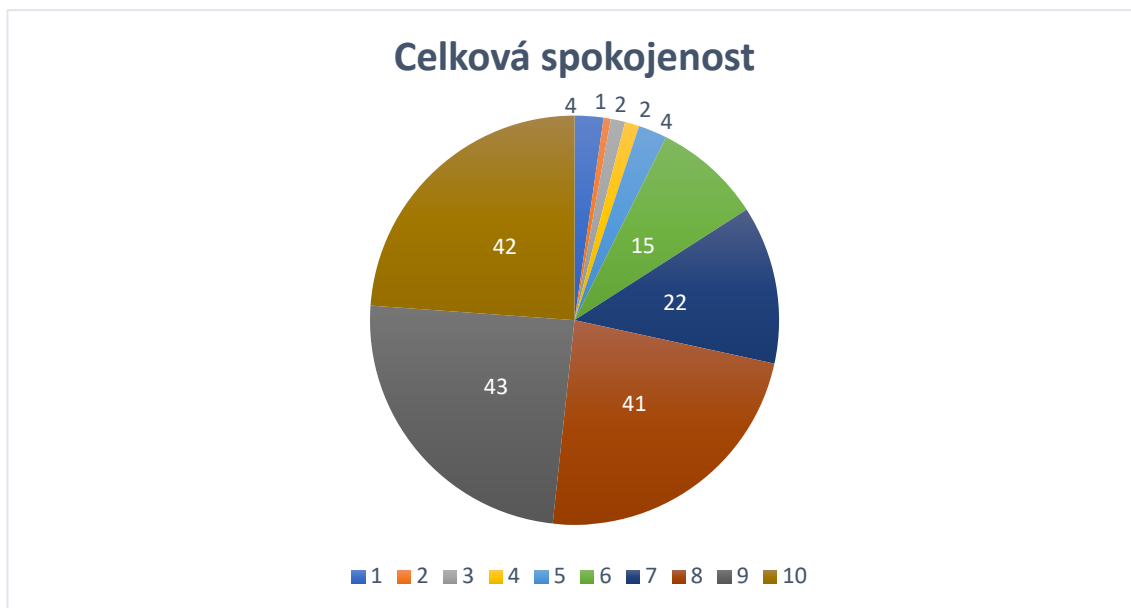
Následující otázka otevírá druhou část dotazníku. Respondenti hodnotili spokojenost s 15 konkrétními faktory na škále od 1 do 10. Z vybraných faktorů má nejvyšší průměrnou hodnotu spokojenosti **otevírací doba**.



Graf 13: Průměrná dílčí spokojenost (vlastní zpracování)

Otázka č. 9

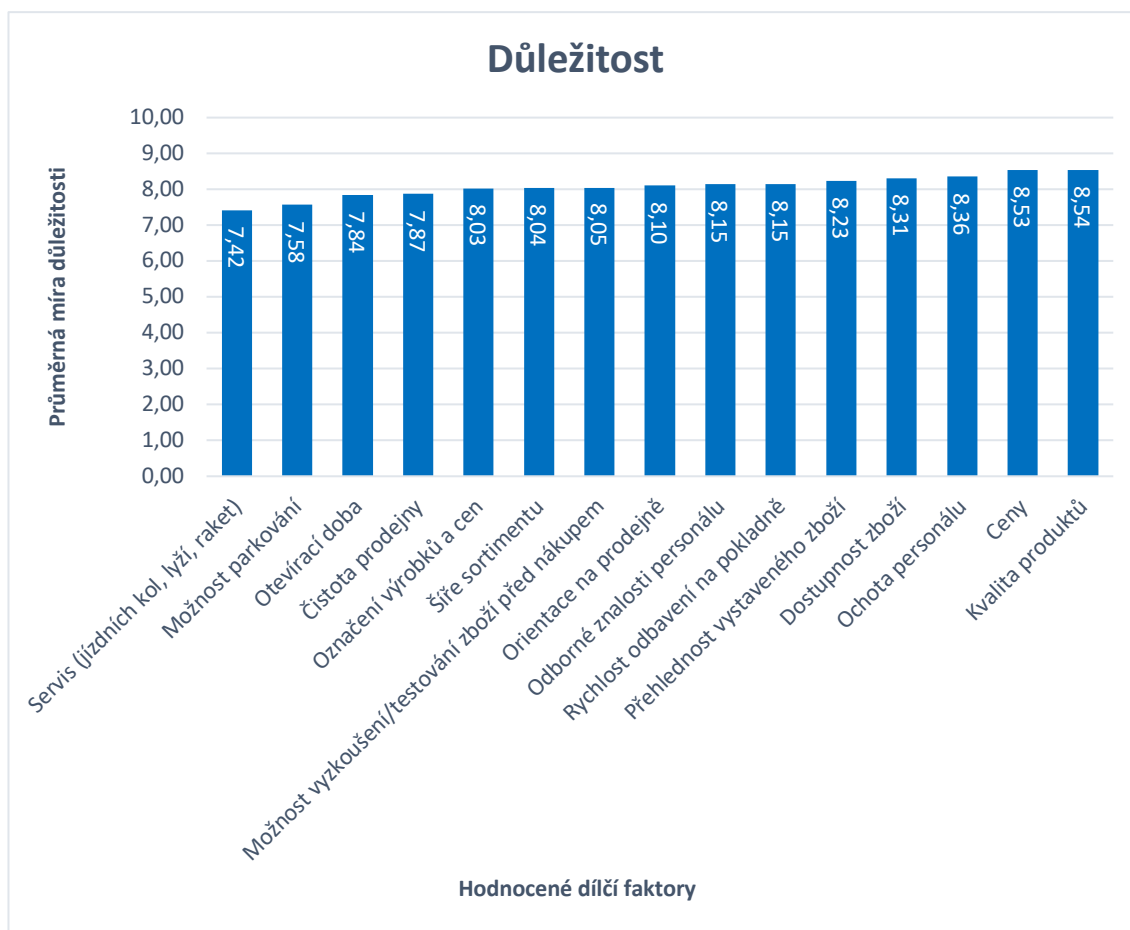
Celkovou spokojenost na škále od 1 do 10 zjišťovala otázka devět. Průměrná hodnota celkové spokojenosti je **8,06**.



Graf 14: Celková spokojenost (vlastní zpracování)

Otázka č. 10

U desáté otázky znovu respondenti hodnotili na škále 1-10 dílčí faktory, nicméně v tomto případě byla zkoumána jejich důležitost. Jako nejdůležitější faktor odpovídající zvolili **kvalitu produktů**.



Graf 15: Průměrná dílčí důležitost (vlastní zpracování)

Otázka č. 11

Poslední otázka dotazníku byla dobrovolná a otevřená. Respondenti byli požádáni o konkrétní návrhy na zlepšení a dotázáni, co jim na prodejně chybí. Mezi odpověďmi se vícekrát opakuje nespokojenost s **nízkým počtem zkušebních kabin** a také návrhy na **rozšíření sortimentu** vybavení pro jezdecký a péči o koně.

Průměrný zákazník

Podle výsledků průzkumu si můžeme představit našeho průměrného zákazníka jako zaměstnanou ženu ve věku 29 let, která si přichází nakoupit sama, aby si mohla poměrně často zasportovat. O Decathlonu se dozvěděla z doslechu a chodí nakupovat třikrát až čtyřikrát ročně. Nejvíce spokojená je s otevírací dobou a nejvíce důležitá je pro ni kvalita produktů.

3.6 Rozhodovací matice

Pro analýzu spokojenosti našich zákazníků dotazník obsahoval otázky 8 a 10, tedy dílčí faktory spokojenosti, dílčí faktory důležitosti a otázku č. 9 tedy celkovou spokojenost. V matici porovnáme průměrné hodnoty jednotlivých faktorů spokojenosti s faktory průměrné důležitosti vnímané. V druhé části použijeme důležitost statisticky odvozenou.

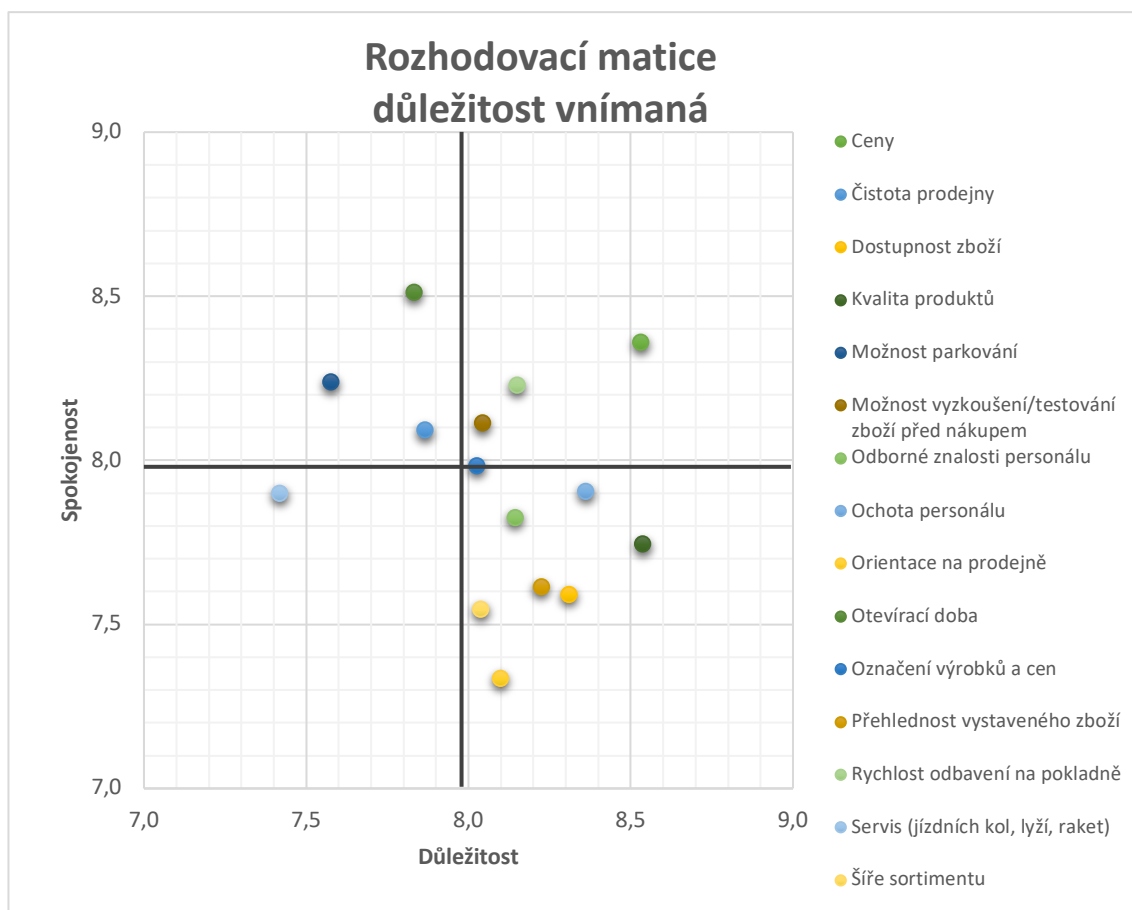
3.6.1 Rozhodovací matice s vnímanou statistickou důležitostí

Matice je rozdělená do čtyř kvadrantů pomocí os zkonstruovaných pomocí průměru nejvyšší a nejnižší hodnoty jak spokojenosti, tak důležitosti. Na ose důležitosti se týčí přímkou v bodě 7,98 a na ose spokojenosti v bodě 7,96.

V levém horním kvadrantu se nacházejí faktory, s kterými je zákazník **velmi spokojený**, ale považuje je za **nedůležité**. Nachází se zde *otevírací doba, čistota na prodejně a možnost parkování*.

V pravém horním kvadrantu jsou služby, se kterými je **zákazník spokojený** a zároveň je **považuje za důležité**. V tomto kvadrantu se nachází *ceny, rychlost odbavení na pokladně, možnost testování zboží před nákupem a označení výrobků a cen*.

V levém dolním kvadrantu vidíme pouze *servis*. V této části matice se nacházejí faktory, které respondent považuje za **důležité** a je s nimi méně **nespojen**. Zde nalezneme služby týkající se *kvality produktů, ochoty a odborné znalosti personálu, dostupnosti zboží, přehlednost vystaveného zboží, šíře sortimentu a orientaci na prodejně*. Faktory v tomto jsou stěžejní, protože respondent je shledal důležitým a zároveň existuje prostor pro zvýšení jejich spokojenosti.



Graf 16: Rozhodovací matice s vnímanou důležitostí (vlastní zpracování)

3.6.2 Rozhodovací matice se statisticky odvozenou důležitostí

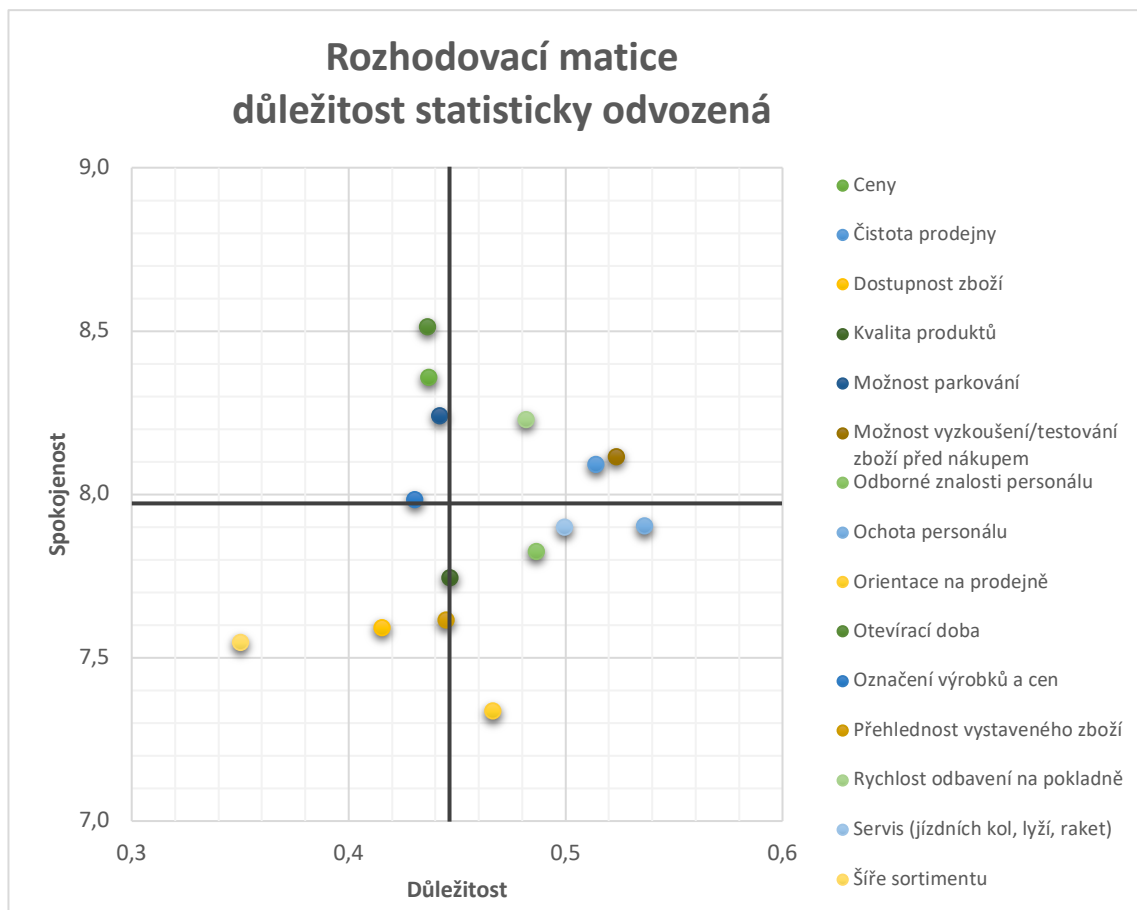
V druhé použité matici znovu zkoumáme spokojenost postavenou proti důležitosti jednotlivých faktorů, nicméně v tomto případě se omejdeme bez důležitosti vnímané a používáme důležitost statisticky odvozenou, tedy k celkové spokojenosti K popisu závislosti hodnocení spokojenosti je použit Spearmanův korelační koeficient.

Tabulka 6: Hodnoty korelačních koeficientů (vlastní zpracování)

Faktory	Hodnoty korelačních koeficientů
Šíře sortimentu	0,35
Dostupnost zboží	0,41
Označení výrobků a cen	0,43
Otevírací doba	0,44
Ceny	0,44
Možnost parkování	0,44
Přehlednost vystaveného zboží	0,45
Kvalita produktů	0,45
Orientace na prodejně	0,47
Rychlost odbavení na pokladně	0,48
Odborné znalosti personálu	0,49
Servis (jízdních kol, lyží, raket)	0,50
Čistota prodejny	0,51
Možnost vyzkoušení/testování zboží	0,52
Ochota personálu	0,54

Obecně lze říci, že hodnoty větší jako 0,3 mají slabou závislost a hodnoty, které dosahují hodnot vyšších než 0,5, jsou středně závislé.

Nejsilnější závislost celkové spokojenosti byla naměřena na faktoru *ochota personálu* a to konkrétně 0,54. Celková spokojenost tedy nevíce záleží na *ochotě personálu*. Druhý nejsilnější faktor je *možnost vyzkoušení/testování zboží před nákupem* a to 0,52.



Výsledek obou modelů nás utvrzuje v rozhodnutí, na co se musí prodejna zaměřit.

V pravém dolním kvadrantu se nám znovu zobrazují tyto faktory:

- Orientace na prodejně,
- Odborné znalosti personálu,
- Ochota personálu.

Na tyto tři faktory se zaměříme v části vlastních návrhů řešení.

3.7 SWOT analýza

Matice SWOT je prostředek pro analýzu vnitřního prostředí společnosti na základě silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí.

Tabulka 7: SWOT matice (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Tradice a dobré jméno firmy Stabilně nízké ceny Vlastní výzkum, vývoj a distribuce Velké přilehlé parkoviště Součást obchodního centra	Krátká doba od otevření prodejny Velikost prodejny Šíře sortimentu Ochota a profesionalita prodáváčů Organizace venkovních akcí
Příležitosti	Hrozby
Zvýšení počtu loajálních zákazníků Optimalizace výběru prodáváných produktů Nástroje moderní komunikace	Ztráta/stagnace růstu zákazníků a tržeb Nemožnost rozšíření prodejny Nová lokální specializovaná konkurence Zhoršení vztahů s pronajímatelem

3.7.1 Plus-mínus matice

Tabulka 8: Plus-mínus matice (Vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	Σ	Pořadí
S1	++	0	0	+	0	0	0	3	1.
S2	+	0	+	0	0	0	0	2	2.
S3	+	-	0	0	0	0	0	0	3.
S4	+	0	+	0	-	0	-	0	3.
S5	0	--	0	0	--	0	+	-3	4.
W1	-	0	-	0	0	0	-	-3	4.
W2	0	++	0	0	--	+	-	0	3.
W3	+	+	0	0	--	+	0	1	2.
W4	--	0	0	++	0	0	0	0	3.
W5	++	0	++	+	0	0	+	6	1.
Σ	5	0	3	4	-7	2	-1		
Pořadí	1.	3.	2.	1.	4.	2.	3.		

Na základě výsledků plus-mínus matice jsme stanovili nejsilnější faktory analýzy SWOT.

Nejsilnější silnou stránkou je tradice a dobré jméno firmy a druhý nejsilnější je faktor stabilně nízkých cen. Nejslabší stránkou je organizace venkovních akcí. Největší hrozbou je stagnace růstu počtu zákazníků a tržeb, a naopak největší příležitostí je zvýšení počtu loajálních zákazníků.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě analýzy dotazníkového šetření a SWOT analýzy se pro zvýšení komplexní spokojenosti zákazníků musíme zaměřit na konkrétní příčiny vzniku problémů, respektive navrhnout opatření na základě kterých tyto nedostatky odstraníme.

Konkrétně se jedná o **ochotu a odborné znalosti zaměstnanců**, tyto faktory jsou zvoleny z pravého dolního kvadrantu modelu spokojenost-důležitost. Tyto personální nedostatky lze vyřešit pomocí proškolení zaměstnanců, a to buď vedoucími pracovníky pobočky nebo zkušenými lidry z jiných poboček v rámci společnosti. Dalším faktorem z tohoto kvadrantu je **orientace na prodejně**. Tento problém navrhuji řešit vytvořením navigačního kiosku při vstupu do prodejny.

V rámci poslední otevřené otázky dotazníku se vícekrát opakovala žádost, respektive návrh na **rozšíření sortimentu jezdeckví**. Tento problém lze řešit přestavbou a optimalizací prodejny pro poptávaný sport.

Nejslabší stránkou ve SWOT matici je **organizace venkovních akcí**, a to primárně z důvodu nevyužitého potenciálu pořádání různých akcí, turnajů, událostí nebo spoluprací, jako to úspěšně dělají bratrské pobočky v rámci řetězce nebo konkurence.

4.1 Proškolení zaměstnanců

Na základě výsledků získaných z analýzy dotazníku, je třeba zaměřit pozornost na chování a vědomosti zaměstnanců prodejny. Konkrétně na ochotu a odborné znalosti. Možnou příčinou vzniku tohoto problému jsou částečné úvazky zaměstnanců a také vysoká fluktuace, a to z důvodu, že je na prodejně zaměstnáno velké množství studentů, kterým se často mění časové dispozice a možnosti podle situace ve škole i mimo ni. Kvůli těmto okolnostem nenavštěvují práci tak četně a pravidelně, a proto nejsou natolik proškoleni a nemají rozvinuté prodejní dovednosti jako zkušení prodavači, kteří mají úvazek plný a v práci jsou tedy častěji. Řešením by byla obměna personálu a přechod pouze na plné úvazky, nicméně tato možnost je nerealizovatelná jednak v dnešní míře vysoké zaměstnanosti a také v rámci interních hodnot firmy.

4.1.1 Návrh řešení

Řešením je tedy proškolení stávajících zaměstnanců. Mým návrhem pro řešení této situace jsou krátké, ale pravidelné školení a workshopy, které by se konaly každé pondělí a pátek od 8:00 do 8:30. Čas je strategicky zvolený, protože v tento čas je prodejna ještě uzavřena a v 8:30 začíná ranní meeting směny, takže by události na sebe plynule navazovaly. Každý zaměstnanec by musel plnit normu, která by spočívala v účasti minimálně na 1 školení měsíčně. Školení povedou vedoucí oddělení nebo zkušení prodavači. Kapacita školení dle velikosti školící místnosti na prodejně by byla maximálně 10 lidí.

Obsah školení **chování a dovedností** by se zaměřoval na:

- prodejní dovednosti,
 - jak prodávat, komu prodávat, doplňkový prodej,
 - modelové situace, nácviky a scénky,
- přátelské chování a navazování vztahu se zákazníkem,
 - tréninky a metody uspokojení zákazníka,
 - způsoby budování vztahu se zákazníkem
- nestandardní situace a asertivní chování,
 - zvládání nepříjemného chování zákazníků,
 - řešení problémů a stížností
- ochota a flexibilita v týmu i ve vztahu se zákazníkem
 - time management a plánování směn
 - osobní přístup zaměstnance k zákazníkům a kolegům
 - zákazník jako sportující kolega

Tyto typy školení mají za cíl zvýšit hodnotu prodavače jako člena týmu a pomoci prodejce utvářet vazby se zákazníky, případně s nimi řešit nestandardní situace. Na školeních by se primárně ukazovaly a nacvičovaly reálné situace a možné chování zákazníků a výstupem by bylo, jak se v určité situaci zachovat.

Druhá polovina školení by byla více zaměřena na odborné znalosti o produktech a sportech obecně, budeme je nazývat **produktová školení**. Školení by probíhala celoročně. Podle toho, jaké by zrovna probíhalo období by se uskutečňovalo školení na

daný sport. Výstupem by bylo, aby i prodavači například z oddělení kolektivních sportů měli v zimních měsících povědomí o lyžování a produktech s ním spojený a tím zvýšili zákaznickou spokojenost.

V níže přiložené tabulce vidíme harmonogram konkrétních termínů do konce tohoto roku. Školení by se začala aplikovat od 1.7. a pro naše výpočty pracujeme s modelem, že vždy bude naplněna kapacita, tedy budeme v potaz maximální náklady, které mohou vzniknout.

Tabulka 9: Harmonogram školení pro druhé pololetí (vlastní zpracování)

týden číslo	datum	typ školení	druh školení/sport	týden číslo	datum	typ školení	druh školení
27	1.7.	produktové	potápění	40	30.9.	produktové	fitness kardio
	5.7.	chování a dovednosti	prodejní dovednosti		4.10.	chování a dovednosti	chování a vztahy
28	8.7.	produktové	jednodenní turistika	41	7.10.	produktové	orientační běh
	12.7.	chování a dovednosti	chování a vztahy		11.10.	chování a dovednosti	nestandardní situace
29	15.7.	produktové	plážový volejbal	42	14.10.	produktové	volejbal
	19.7.	chování a dovednosti	nestandardní situace		18.10.	chování a dovednosti	ochota a flexibilita
30	22.7.	produktové	surfing	43	21.10.	produktové	badminton
	26.7.	chování a dovednosti	ochota a flexibilita		25.10.	chování a dovednosti	prodejní dovednosti
31	29.7.	produktové	kemping	44	28.10.	produktové	basketbal
	2.8.	chování a dovednosti	prodejní dovednosti		1.11.	chování a dovednosti	chování a vztahy
32	5.8.	produktové	horská cyklistika	45	4.11.	produktové	volejbal
	9.8.	chování a dovednosti	chování a vztahy		8.11.	chování a dovednosti	nestandardní situace
33	12.8.	produktové	kolečkové brusle	46	11.11.	produktové	squash
	16.8.	chování a dovednosti	nestandardní situace		15.11.	chování a dovednosti	ochota a flexibilita
34	19.8.	produktové	silniční cyklistika	47	18.11.	produktové	sjezdové lyžování
	23.8.	chování a dovednosti	ochota a flexibilita		22.11.	chování a dovednosti	prodejní dovednosti
35	26.8.	produktové	tenis	48	25.11.	produktové	snowboarding
	30.8.	chování a dovednosti	prodejní dovednosti		29.11.	chování a dovednosti	chování a vztahy
36	2.9.	produktové	fotbal	49	2.12.	produktové	lední brusle a hokej
	6.9.	chování a dovednosti	chování a vztahy		6.12.	chování a dovednosti	nestandardní situace
37	9.9.	produktové	myslivost, lovectví	50	9.12.	produktové	běh na lyžích
	13.9.	chování a dovednosti	nestandardní situace		13.12.	chování a dovednosti	ochota a flexibilita
38	16.9.	produktové	kiting	51	16.12.	produktové	freeridové lyžování
	20.9.	chování a dovednosti	ochota a flexibilita		20.12.	chování a dovednosti	prodejní dovednosti
39	23.9.	produktové	trailový běh	52	23.12.	produktové	zimní turistika
	27.9.	chování a dovednosti	prodejní dovednosti		27.12.	chování a dovednosti	chování a vztahy

Průměrná mzda na školitele na prodejně včetně zákonných odvodů je 250 Kč na hodinu. Průměrná mzda školeného je 200 Kč na hodinu.

4.1.2 Přínos návrhu

Tato školení nesou za cíl, aby se zvýšilo sebevědomí, ochota, vědomosti a dovednosti zaměstnance a aby tyto získané aspekty přenesl ve vztahu se zákazníkem a zvýšil jeho celkovou spokojenost s nákupem. Na základě toho, že bude spokojený se do prodejny vrátí znovu si nakoupí a doporučí zkušenost svým známým a tím zvýší celkové

tržby prodejny. Přínos toho návrhu lze změřit opětovným písemným dotazováním zákazníků a zaměstnanců zvláště počátkem nového roku a na základě zjištěných poznatků se rozhodne o případném pokračování projektu.

Tabulka 10: Návrh č. 1: Pravidelná školení (vlastní zpracování)

Návrh	Pravidelné školení
Časové hledisko	1 hodina týdně, od 1.7. 2019, do konce roku 2019
Personální zajištění	Interní školitel (vedoucí oddělení, zkušený prodavač) Prodavači
Personální náklady	Školitel – 1 h týdně, 26 týdnů, 250 Kč/h Celkem 6 500 Kč za druhé pololetí Školený – 10 h týdně, 26 týdnů, 200 Kč/h Celkem 52 000 Kč za druhé pololetí
Finanční hledisko	Mzdové náklady na zaměstnance Celkem 58 500 Kč

4.2 Orientace na prodejně

Model důležitost a spokojenost dále odhalil, že zákazníci nejsou spokojeni s orientací na prodejně, přičemž tento faktor považují za důležitý. Příčinou těchto okolností je častá přestavba regálů prodejny v rámci střídající se sezonality klíčových sportů a nelezení uspokojivého uspořádání regálů od otevření prodejny, tato příčina se nám potvrdila i v konkrétních návrzích na zlepšení.

4.2.1 Návrh řešení

Návrhem na zvýšení spokojenosti s tímto faktorem je založení navigačního kiosku, který by se nacházel při vstupu do prodejny z obchodní pasáže. Díky této navigaci zákazník, který se přijde vybavit na konkrétní sport nebo nakoupit specifické zboží, bude

obratem vědět do jaké části prodejny a uličky se má vydat. Jak jsem již zmiňoval, prodejna prochází sezónními přestavbami a navrhovaný navigační kiosk by byl adaptovatelný na tyto změny. V konkrétním pojetí by to znamenalo, že po každé přestavbě by interní grafik vytvořil aktualizované rozložení prodejny a zákazník tedy bude mít možnost promptně nalézt produkt, který poptává bez nutnosti dotazování personálu. Jako hardwarové řešení jsem vybral velkoplošný monitor s modelovým označením EP5540T od americko-tchajwanské společnosti ViewSonic Corporation. Cena činí 54 000 Kč. Tato společnost byla vybrána primárně z důvodu, že Decathlon již na svých prodejnách používá jiné výrobky této společnosti a je s nimi spokojen. Dalšími aspekty pro výběr toho kiosku jsou parametry jako vysoké zobrazovací rozlišení, přijatelný poměr ceny a výkonu nebo elegantní design zapadající do vizuálního konceptu prodejny. O grafické pojetí by se staral, jak již bylo zmíněno, zaměstnanec společnosti. Kiosk se bude dále využívat jako prostředek in-store reklamy, tedy, že do zařízení bude implementován banner s aktuálně sezónními produkty a kliknutím na displej zákazníkem se zobrazí mapa prodejny. Na kiosku bude nápis: „Pro zobrazení prodejny na mě klikni“.



Obrázek 9: Kiosk s mapou prodejny a kiosk s reklamou
Zdroj: upraveno dle (EP5540T, 2019)

Průměrné náklady spojené s prací grafika jsou 250 Kč včetně zákonných odvodů. Zpracování jedné mapy prodejny zabere 4 hodiny a tyto návrhy je potřeba udělat 3 ročně. O objednání, zapojení a správnou funkci zařízení se postará IT technik zaměstnaný ve společnosti. Jeho hodinová mzda činí 250 Kč. Objednání kiosku mu zabere 1 hodinu, zapojení 2 hodiny a proškolení zaměstnanců 2 hodiny.

4.2.2 Přínos návrhu

Hlavní přínos toho návrhu bude zvýšení zákaznickova komfortu při nákupu na základě usnadnění orientace v prodejně a tím zvýšení jeho celkové spokojenosti s celým nákupním procesem. Dílčí přínos bude vytvoření nové plochy pro in-store reklamu a tím zvýšení podpory právě probíhající kampaně na daný produkt.

Tabulka 11: Návrh č. 2: Velkoformátový monitor jako navigace (Vlastní zpracování)

Návrh	Velkoformátový monitor jako navigace
Časové hledisko	1. 8. 2019 Pořízení monitoru - 1 hodina, 5. 8. 2019 Instalace - 2 hodiny, 6. 8. 2019 Zaučení obsluhy – 2 hodiny, 6. 8. 2019, 10. 10. 2019, 12. 4. 2019 Grafika - 4 hodiny.
Personální zajištění	IT technik, Grafik.
Personální náklady	250 Kč/h – IT technik, 250 Kč/h – Grafik.
Finanční hledisko	54 000 Kč – Velkoformátový kiosek, 1 250 Kč – Pořízení, 3 000 Kč – Grafika/ročně

4.3 Dostupnost poptávaného sortimentu – přestavba prodejny

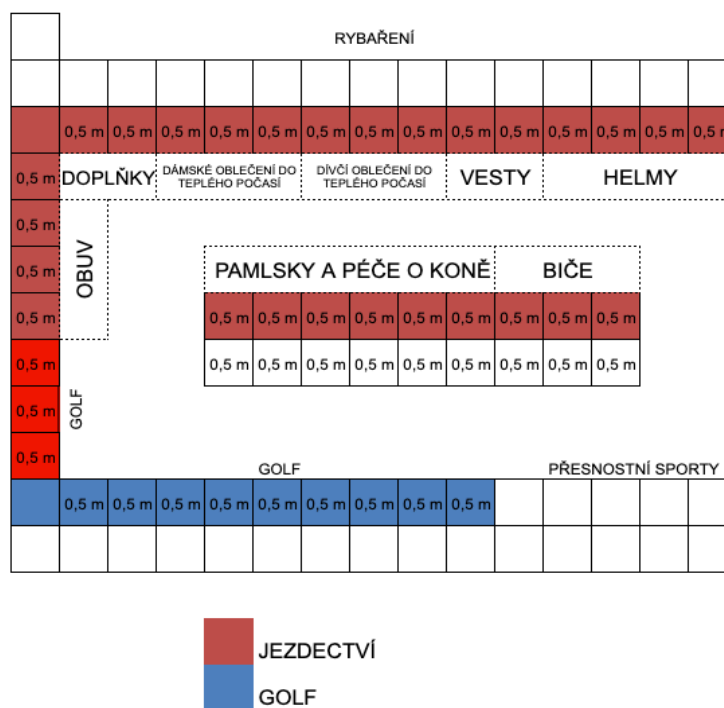
Respondenti se v rámci poslední otevřené otázky, která zněla: „co vám na prodejně konkrétně chybí nebo co by šlo zlepšit“ opakovali v návrhu na zvětšení sortimentu jezdeckých potřeb pro koně. Tato stížnost, respektive požadavek se shoduje s faktem, že ve spádové oblasti 30 minut dojezdu autem do prodejny se nachází 7 ranchů a 5 jízdáren. Na prodejně je pro tento sport vyhrazeno 9 metrů regálové plochy a konkrétně jsou v nabídce helmy, vesty, dámské a dívčí oblečení do teplého počasí, biče, pamlsky pro koně, prostředky pro péči o koně, doplňky pro jezdce a obuv. Po analýze prodeje toho sportu za rok 2018 vyplývá, že nejvíce prodávány produkty na e-shopu ve spádové oblasti¹¹ je dámské zimní oblečení.

Tabulka 12: Podíl obrátu typů produktů na celkovém obrátu jezdeckých
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních údajů od managementu prodejny

Obrat na prodejně		Obrat e-shop	
Druh produktů	podíl na obrátu sportu	Druh produktů	podíl na obrátu sportu
nízká obuv	18%	dámské zimní oblečení	16%
jezdecké helmy	17%	nízká obuv	14%
dívčí letní oblečení	17%	vysoká obuv	13%
dámské letní oblečení	15%	dámské letní oblečení	12%
vesty	11%	dlouhé zimní boty	11%
mini čapsy	8%	jezdecké helmy	9%
dámské rukavice	5%	dětské zimní oblečení	7%
pamlsky pro koně	4%	dětské oblečení	7%
ponožky dospělí	3%	oblečení na show	7%
péče o koně	2%	vesty	4%
CELKEM	100%	CELKEM	100%

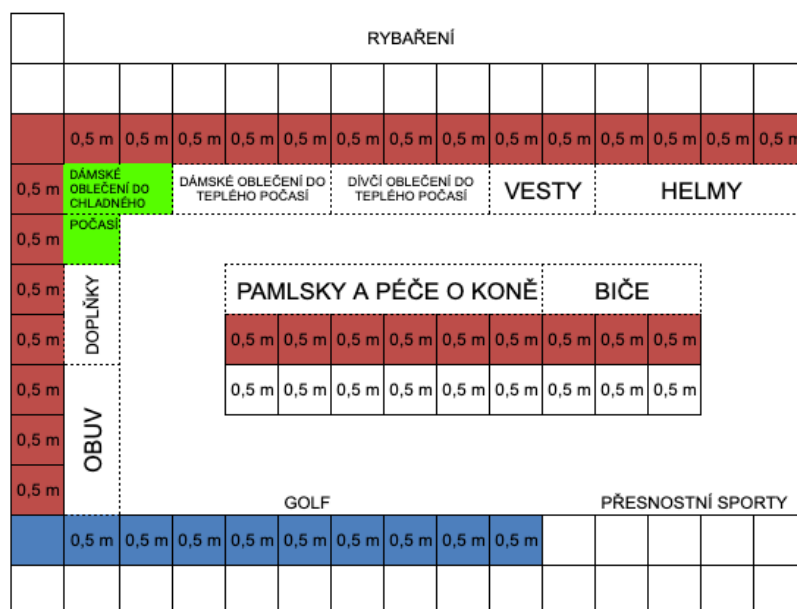
Tento druh oblečení ale na prodejně vůbec nemůžeme nalézt. Proto jsem se rozhodl navrhnout implantaci této skupiny produktů. Pro začlenění produktů je potřeba navíc 1,5 metru regálové plochy, které získáme optimalizací místa v sekci golf, který se nachází přímo vedle jezdeckých.

¹¹ Objednávky ve spádové oblasti 30 minut dojezdu do prodejny přes zákaznické karty/účty s PSC



Obrázek 10: Rozvržení prodáváného vybavení na jezdectví před přestavbou (Vlastní zpracování)

Namísto části produktů na golf se posune jezdecká obuv, namísto jezdecké obuvi se vloží doplňky a v poslední řadě se implantuje mnou navržený sortiment dámského oblečení do chladného počasí.



Obrázek 11: Rozvržení prodáváného vybavení na jezdectví po přestavbě (Vlastní zpracování)

Na obrázku vidíme finální rozložení typů produktů na jezdectví včetně optimalizovaného golfu, který je nyní na 8,5 metrech při stejné nabídce produktů.

Personální zajištění bude mít na starost vedoucí oddělení jezdeckví za pomoci prodavačů. Časová náročnost bude 1 hodina na naplánování přestavby včetně naplánování směn personálu. Hodina na objednání produktů a nastavení toku zboží produktů z centrálního skladu. Samotná přestavba proběhne za kooperace vedoucího a 2 prodavačů, a bude trvat 3 hodiny po zavírací době od 21:00 do 00:00, přičemž zaměstnancům náleží příplatek k hrubé mzdě 10 % za práci v nočních hodinách. Přestavbu navrhuji realizovat 14. 9. 2019, kdy se v rámci ochlazování počasí začne zvyšovat poptávka po tomto zboží.

4.3.1 Přínos návrhu

Přínos navrhované změny spočívá v uspokojení konkrétního segmentu zákazníku, kteří jsou nespokojeni s nabídkou jezdeckého vybavení na prodejně a doposud specifické produkty mohli nakupovat pouze online, kde si produkty nemohli vyzkoušet. Dílčí přínos návrhu je zvýšení obrátu jezdeckví a tím pádem zvýšení obrátu celé pobočky.

Tabulka 13: Návrh č. 3: Přestavba oddělení jezdeckví (Vlastní zpracování)

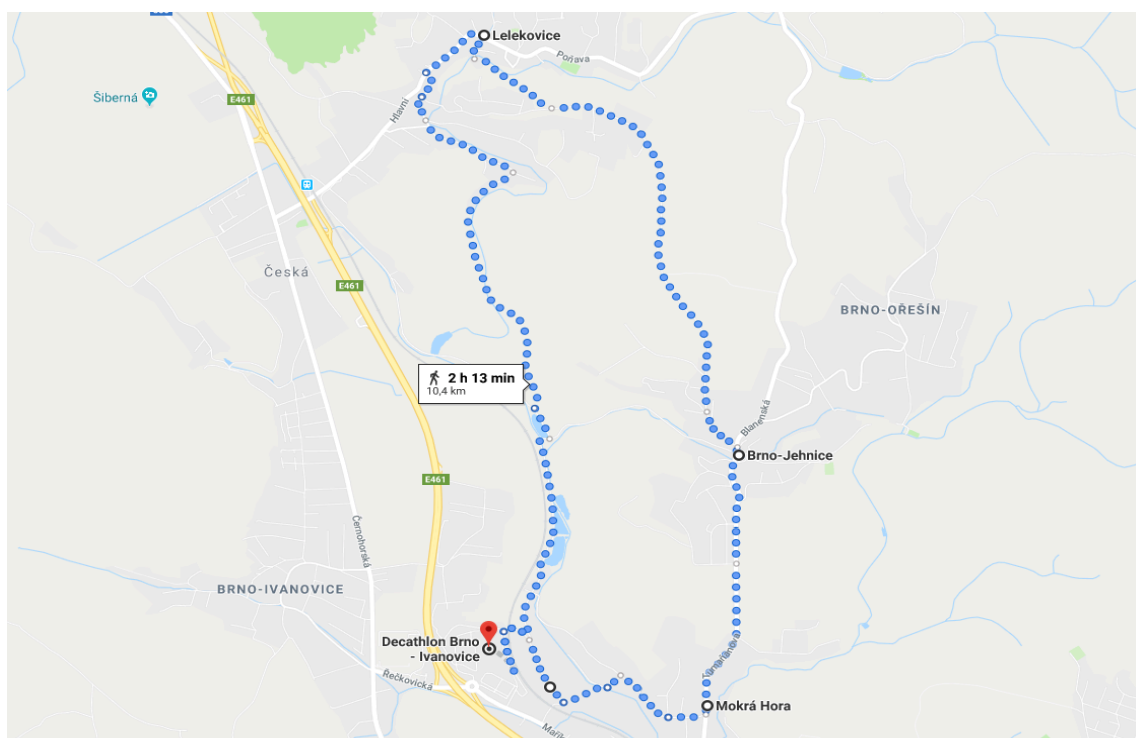
Návrh	Přestavba jezdeckví
Časové hledisko	Plán přestavby - 1 h, Nastavení objednávek zboží - 1 h, Realizace - 14.9. 2019, od 21:00 do 23:00, Samostatná přestavba - 3 h.
Personální zajištění	Vedoucí oddělení, 2 prodavači.
Personální náklady	Vedoucí oddělení 250Kč/h, 275 Kč/h – práce v noci Celkem 1300 Kč Prodavači 200 Kč/h, 220 Kč/h – práce v noci Celkem 1280 Kč
Finanční hledisko	Mzdové náklady na zaměstnance Celkem 2 580 Kč

4.4 Organizace venkovních akcí

Velkým a nevyužitým potenciálem je organizace nebo podpora velkých sportovních událostí ve městě Brně. Současná konkurence tuto praktiku hojně a úspěšně využívá. Pro řešení této situace jsem rozhodl navrhnout organizaci běžeckého závodu v okolí prodejny. Konkrétně by se jednalo o půlmaraton organizovaný ve vlastní režii prodejny za pomoci zaměstnanců z druhé brněnské pobočky řetězce a přilehlých městských částí a obcí, kudy by trasa vedla.

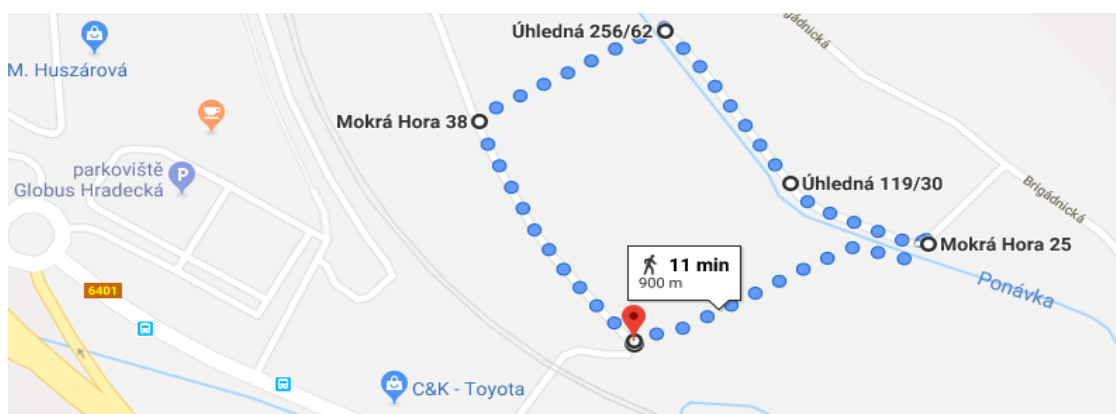
4.4.1 Trasa

Půlmaraton by začínal i končil přímo vedle prodejny Decathlon, mužská kategorie by se běžela na 2 kola, ženy na jedno kolo a jeden okruh má 10,55 Km. Od prodejny by se běželo lesními cestami podél potoku Ponávka do obce Lelekovice, pokračovalo by se boční polní cestou do městské části Brno-Jehnice, odkud by se běželo do městské části Mokrá Hora. Poslední zmiňovaná část by se musela běžet po frekventovanější silnici, která by se tedy musela v době konání závodu uzavřít. Poslední část, tedy z Mokré Hory k prodejně by vedla bočními uličkami a následně polní cestou.



Obrázek 12: Trasa závodu dospělých (Mapy Google, 2019)

Pro děti by byla připravená kratší trasa, která by měla počet kol podle věkové kategorie startujících. Jeden okruh má zhruba 900 metrů. Start by byl nedaleko od prodejny za kolejovým vedením a běželo by se směrem na Lelekovice, kde po 300 metrech by závodníci zatočili vpravo na Mokrou Horu a potom znovu vpravo směrem zpět k prodejně.



Obrázek 13: Trasa závodu dětí (Mapy Google, 2019)

4.4.2 Organizace a časový harmonogram

První ročník běžeckého závodu by se odehrával v neděli 25. 8. 2019. Termín je zvolený z důvodu, že venku běžně v tomto období bývá ještě přijatelně teplé počasí a zákazníci budou poptávat běžeckou a jinou obuv pro děti do škol a kroužků před začátkem školního roku. Doprovodným programem by tedy bylo testování a prezentace nabízené obuvi před prodejnou. Start kategorií by byl následovný:

- 9:00 – kategorie 7-10 let / jeden malý okruh / 900 m
- 9:30 – kategorie 11-13 let / dva malé okruhy / 1800 m
- 10:10 – kategorie 14-17 let / čtyři malé okruhy / 3600 m
- 11:00 – kategorie ženy / jeden velký okruh / 10 550 m
- 11:00 – kategorie muži / dva velké okruhy / 21 100 m
- 11:00 – kategorie seniorky nad 60 let / jeden velký okruh / 10 550 m
- 11:00 – kategorie senioři nad 60 let / dva velké okruhy / 21 100 m

Na organizaci akce by se muselo začít pracovat, co nejdříve, jako oficiální začátek příprav určíme 20.6. O přípravu a organizaci se budou starat zaměstnanci prodejny. Jejich hodinovou sazbu určíme na 200 Kč, grafické služby 250 Kč a mzda zaměstnanců a) a b)

je 250 Kč. V první řadě je potřeba oslovit obce a městské části a zařídit trasu včetně uzavření silnice v době konání hlavního závodu, tedy od 11:00 do 14:00 – schůzky a zařízení trasy bude mít tedy na starost zaměstnanec a) a zabere mu 5 h. Také zařídí zařízení zdravotní služby na trase - 2 h a účast městské policie - 2 h. Dalším bodem je propagace na sociálních sítích, na prodejně a vytvoření propagačních materiálů. Pro zvýšení dosahu bude užito placené reklamy na Facebooku a Instagramu. Výše investice do propagace na sociálních sítích je stanovena 4000 Kč a plánovaný dosah podle zkušeností specialisty na sociální sítě prodejny je 10 000 - 15 000 zobrazení v relevantním okolí, čas strávený s touto prací je odhadován na 20 h pro zaměstnance b)

Dále je potřeba vytvořit papírový propagační materiál, tedy letáčky a plakáty, které se vylepí a budou rozdávat, jak na prodejně, tak na sportovištích partnerů. Tuto část bude mít na starost zaměstnanec b) a zaberu mu 5 h. Grafikovi vytvoření materiálů vezme 3 h času. Samostatný tisk ve vlastní režii bude stát přibližně 500 Kč. Zaměstnanec b) bude mít také v kompetenci oslovení komerčních partnerů na spolupráci na akci. Bude na to potřebovat 2 h. Navrhuji místní Rádio Krokodýl, které má zkušenosti se zaštiťováním podobných akcí, a které by pomohlo také s moderováním přímo v den půlmaratonu.

Registrace běžců bude probíhat skrze internetový formulář, jehož vytvoření bude trvat zaměstnanci a) 3 h a jeho následná správa dalších 8. Startovné bude symbolických 100 Kč, které se budou vybírat na místě.

Ceny, které vítězové mohou získat jsou následující a stejné v každé kategorii. Jedná se o dárkový poukazy pro nákup sportovního vybavení na prodejnách Decathlon nebo online v hodnotě: 1. místo – 1 500 Kč, 2. místo – 1 000 Kč, 3. místo – 750 Kč.

Každý účastník dále získá památeční medaili, která je jinak běžně prodávána Decathlonem. Cena jedné medaile je 32 Kč včetně stuhy. A odhadujeme, že se prvního ročníku celkem zúčastní 100 běžců.

V den konání akce bude zapotřebí 25 zaměstnanců od 6:00 do 16:00 pro zajištění potřebného označení trati, koordinaci a organizaci závodu samotného, včetně zajištění občerstvení na 5. kilometru trati a také pro stánek s testováním obuvi. Cena občerstvení pro běžce je odhadována na 2 250 Kč.

4.4.3 Přínos návrhu

Největší přínos pořádání této události, by byl ve zviditelnění prodejny v přílehlém okolí a mezi účastníky včetně přínosu sportovního vyžití v lokalitě. Důležitým faktorem je také koncentrace lidí okolo prodejny a na prodejně v den konání závodu a tím získání nových zákazníků. Dílčí přínos by byla zpětná vazba na testování běžeckých produktů v průběhu konání akce.

Tabulka 14: Návrh č. 4: Půlmaraton (Vlastní zpracování)

Návrh	Organizace půlmaratonu
Časové hledisko	<p>26. 6. – 30. 6. zařízení tras a komunikace s úřady – 5 h, zajištění zdravotní služby – 2 h, zajištění městské policie – 2 h,</p> <p>1.7. – 8. 7. spolupráce s Rádiem Krokodýl – 2 h sociální síť – 10 h letáky a plakáty – 5 h grafika – 3 h formulář pro registraci – 3 h</p> <p>Od 9. 7 do 24. 8 registrace běžců (správa formuláře) – 8 h, sociální síť (správa reklamy) – 10 h,</p> <p>25. 8. 25 zaměstnanců – 10 h,</p>
Personální zajištění	<p>Hlavní pořadatelé – zaměstnanci a), b)</p> <p>Interní grafik</p> <p>Ostatní zaměstnanci</p> <p>Městská policie</p> <p>Zdravotní služba</p> <p>Rádio Krokodýl</p>
Personální náklady	<p>zaměstnanci a), b) - 250 Kč/h</p> <p>Interní grafik – 250 Kč/h</p> <p>Ostatní zaměstnanci 200 Kč/h</p>
Finanční hledisko	<p>Mzdové náklady - 62 500 Kč</p> <p>Medaile – 3 200 Kč</p> <p>Občerstvení – 2 250 Kč</p> <p>Ceny 22 750 Kč</p> <p>Celkem – 90 700 Kč</p>

4.5 Shrnutí návrhů

Tabulka 15: Shrnutí vlastních návrhů řešení (Vlastní zpracování)

Návrh	Pravidelné školení	Monitor jako navigace	Přestavba jezdeckví	Organizace půlmaratonu
Časové hledisko	1 h/týdně	Příprava. 1 h Realizace: 8 h + 4 h každé 3 měsíce	Příprava: 2 Realizace: 3 h	Příprava: 67 dnů Realizace: 1 den
Personální zajištění	Školitel, Prodavači	IT technik, Grafik	Vedoucí oddělení, 2 prodavači	Hlavní pořadatelé: a), b) Interní grafik Ostatní zaměstnanci Městská policie Zdravotní služba Rádio Krokodýl
Personální náklady	Školitel 250 Kč/h Prodavač 200 Kč/h	IT technik 250 Kč/h Grafik 250 Kč/h	Vedoucí oddělení 250 Kč/h 275 Kč/h/noc, Prodavač 200 Kč/h, 220 Kč/h/noc	Zaměstnanci: a), b) 250 Kč/h Interní grafik 250 Kč/h Ostatní zaměstnanci 200 Kč/h
Finanční hledisko	Mzdové náklady 2250 Kč/týdně	Mzdové náklady 4250 Kč/pořízení +3000 Kč/ročně Monitor 54 000 Kč	Mzdové náklady 2 580 Kč	Mzdové náklady 62 500 Kč Medaile 3 200 Kč Občerstvení 2 250 Kč Ceny 22 750 Kč
Přínos	Zvýšení kvalifikace personálu.	Usnadnění orientace na prodejně.	Rozšíření nabídky produktů na jezdeckví.	Získání nových zákazníků a zvýšení povědomí o prodejně.

ZÁVĚR

V bakalářské práci byla pomocí analýz zkoumána spokojenost zákazníků prodejny sportovních potřeb Decathlon Brno Ivanovice. Na základě těchto analýz byly vneseny návrhy zlepšení, které by měly vést k zvýšení celkové úrovně spokojenosti zákazníků.

V první části práce byl vymezen cíl a metody zpracování. Následovalo nastínění teoretického pozadí, v kterém byly popsány důležité pojmy a základní definice, jako je zákazník a jeho spokojenosti, marketing, marketingové prostředí nebo analýza marketingového mixu a SWOT analýza. V závěru analytické části jsem vysvětlil metody a postupy marketingového výzkumu.

Na základě poznatků z teoretické části jsem analyzoval současný stav podniku. Byly popsány základní informace o společnosti a o konkrétní prodejně. Dále bylo analyzované vnitřního a vnějšího prostředí firmy a v poslední řadě byl proveden vlastní průzkum spokojenosti zákazníků za pomoci dotazníkového šetření. Zkoumané výsledky analýzy SWOT a analýzy dotazníku v matici důležitost-spokojenost nám prozradily nedostatky a místa ke zlepšení. Nejslabšími zjištěnými faktory jsou nedostatky v odborných vědomostech zaměstnanců a jejich ochota. Zákazníci dále nejsou spokojeni s orientací na prodejně a nabídkou sortimentu pro jezdeckví. Z plus mínus matice analýzy SWOT se ukázalo, že bychom se také měli zaměřit na organizaci venkovních akcí.

V poslední části práce jsem formuloval vlastní návrhy řešení zjištěných problémů. Pro zvýšení spokojenosti zákazníků se službami prodejních asistentů, jsem zpracoval návrh pravidelných školení, která by se zaměřovala na prodavače a na zvýšení jejich kvalifikace a také na řešení situací ve vztahu se zákazníkem. Druhým návrhem, který má za úkol usnadnit orientaci na prodejně je vytvoření navigačního kiosku s plánkem prodejny, který by sloužil také jako in-store reklama. Řešením situace nedostatečného sortimentu jezdeckví bych vyřešil zavedením nových produktů na prodejně a následné přestavby. Posledním návrhem je organizace půlmaratonu v přilehlém okolí prodejny. Venkovní akce jako tato by přilákala velké množství potenciálních zákazníků a zvýšila povědomí o prodejně. Návrhy jsem stručně shrnul v tabulce na samém závěru návrhové části.

Výsledek průzkumu včetně vlastních návrhů bude prezentován pro vedení pobočky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

CLEMENTE, Mark N., 2004. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0228-9.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6888-0.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-854-2488-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, XII, 172 s.: il. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Hana SVOBODOVÁ, Šárka VILAMOVÁ, Petr BERÁNEK, Šárka VELČOVSKÁ, Jana OSTROŽNÁ, Miluše HLUCHNÍKOVÁ a Martina STEINOVÁ, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 280 s. ISBN 80-247-0966.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

NAHODIL, František. 2003. *Úvod do marketingu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, ISBN 80-867-5402-2.

SCHMIEDER-RAMIREZ, JUNE AND MALLETTE, LEO, 2015. Using the SPELIT Analysis Technique for Organizational Transitions. Chapter 28 of "Education Applications and Developments" edited by Mafalda Carmo, Science Press. ISBN 2183-2978. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: http://insciencepress.org/wp-content/uploads/2015/05/ISP_EducationApplications-Developments-Book.pdf

Odborné časopisy

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. Svět kvality [online]. 2006 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

FINK, Matthias, Monika KOLLER, Johannes GARTNER, Arne FLOH a Rainer HARMS, 2018. Effective entrepreneurial marketing on Facebook – A longitudinal study. *Journal of Business Research* [online]. Linz: Elsevier, 6.10.2018, **2018**(93), 9 [cit. 2018-12-09]. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318304788?via%3Dihub>

LAKE, Laura, 2018. What Marketing is and how it's used. In: *The Balance Small Business* [online]. New York: The Balance, 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-marketing-2296057>

YANG, Man, 2018. International entrepreneurial marketing strategies of MNCs: Bricolage as practiced by marketing managers. *International Business Review* [online]. Vaasa, Finland: Elsevier, 2018, **2018**(27), 12 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S096959311730135X?token=BA9CCC6ECC4F9D8832CEAEA9139C40D0A39105D3E12F1CC82017E4E82F7190132B1AAF67815EC582327502C384B419C0>

Webové stránky

Decathlon [online], 2019. Praha [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.decathlon.cz/>

EP5540T, 2019. ViewSonic [online]. Londýn [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.viewsonic.com/eu/products/digital-signage/EP5540T.php>

Logo Decathlon, 2019. In: Decathlon [online]. Decathlon, 2019 [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: www.decathlon.cz

Mapy Google, 2019. Mapy google [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/>

Naše prodejny, 2019. *Decathlon* [online]. Praha [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/cz/prodejna/sportovni-prodejna-brno-ivanovice-MS_0070201102011.html

O nás, 2019. *Dělej, co tě baví* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://delejcotebavi.decathlon.cz/o-nas>

Sbírka listin DECASPORT s.r.o., 2019. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=376724>

Diplomové práce:

PŘÍVRATSKÁ, Iveta, 2016. *Marketingová strategie společnosti DECASPORT, s.r.o.* Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

KRUŽÍK, J. *Strategie budování značky podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 111 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Tržby Decasport	35
Graf 2: Výsledek hospodaření Decasport	35
Graf 3: Vývoj obyvatelstva v ČR a ve vybraných krajích v letech 2008 až 2017	40
Graf 4: Průměrný věk v ČR a ve vybraných okresech v letech 2008 až 2017	41
Graf 5: Vývoj průměrné měsíční mzdy ČR v letech 2008–2017	42
Graf 6: Pohlaví respondentů	50
Graf 7: Věk respondentů	51
Graf 8: Povolání respondentů	51
Graf 9: Typ zákazníka	52
Graf 10: Četnost sportování	53
Graf 11: Odkud se o prodejně dozvěděli	53
Graf 12: Počet návštěv prodejny	54
Graf 13: Průměrná dílčí spokojenost	55
Graf 14: Celková spokojenost	56
Graf 15: Průměrná dílčí důležitost	57
Graf 16: Rozhodovací matice s vnímanou důležitostí	59
Graf 17: Rozhodovací matice s odvozenou důležitostí	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Matice spokojenost-důležitost.....	17
Obrázek 2: Porterův model pěti působících konkurenčních sil	20
Obrázek 3: Organizace marketingového výzkumu.....	27
Obrázek 4: Logo Decathlonu.....	34
Obrázek 5: Organizační struktura (zjednodušeně).....	36
Obrázek 6: Síťově-hierarchická organizační struktura (zjednodušeně).....	37
Obrázek 7: Značky jednotlivých sportů Decathlon... ..	45
Obrázek 8: Lokace prodejny	47
Obrázek 9: Kiosek s mapou prodejny a kiosek s reklamou.....	67
Obrázek 10: Rozvržení prodávaného vybavení na jezdeckví před přestavbou	70
Obrázek 11: Rozvržení prodávaného vybavení na jezdeckví po přestavbě	70
Obrázek 12: Trasa závodu dospělých	72
Obrázek 13: Trasa závodu dětí	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT matice	26
Tabulka 2: Příklady zdrojů sekundárních dat	28
Tabulka 3: základní informace – Decasport, s. r. o.	33
Tabulka 4: produktové řady	46
Tabulka 5: Časový harmonogram vlastního průzkumu	48
Tabulka 6: Hodnoty korelačních koeficientů.....	60
Tabulka 7: SWOT matice	62
Tabulka 8: Plus-mínus matice.....	62
Tabulka 9: Harmonogram školení pro druhé pololetí.....	65
Tabulka 10: Návrh č. 1: Pravidelná školení.....	66
Tabulka 11: Návrh č. 2: Velkoformátový monitor jako navigace	68
Tabulka 12: Podíl obratu typů produktů na celkovém obratu jezdeckví.....	69
Tabulka 13: Návrh č. 3: Přestavba oddělení jezdeckví.....	71
Tabulka 14: Návrh č. 4: Půlmaraton.....	75
Tabulka 15: Shrnutí vlastních návrhů řešení	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Návrh mapy pro navigaci

Příloha 1: Dotazník

Spokojenost zákazníků společnosti Decathlon na prodejně Brno Ivanovice (OC Globus)

Vážený zákazníku,

v rámci zvýšení Vaší spokojenosti při nákupu Vás prosíme o upřímné vyplnění krátkého dotazníku.

Dotazník je dobrovolný, anonymní a je součástí bakalářské práce.

Nezabere Vám více než 4 minuty a jeho analýza v konečném důsledku má za cíl pomoci Vám.

Děkujeme.

Decathlon je maloobchodní řetězec prodávající sportovní vybavení, oblečení a obuv na 75 sportů.

***Povinné pole**

1. Uveďte, prosím, své pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
☐ Žena

2. Kolik je Vám let? *

3. Jaké je Vaše povolání? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Student.
☐ Zaměstnaní.
☐ OSVČ.
☐ Mateřská dovolená.
☐ Nezaměstnaný.

4. Jaký jste typ zákazníka? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Jednotlivec.
☐ Rodina s dětmi.
☐ Skupina přátel.
☐ Partneři.
☐ Manželé.

5. Jak často sportujete? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Téměř vůbec.
- ☐ Málo.
- ☐ Poměrně často.
- ☐ Velmi často.

6. Odkud jste se o Decathlonu dozvěděli? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Šel/šla jsem kolem prodejny.
- ☐ Z doslechu.
- ☐ Z letáku.
- ☐ Z reklamy ve městě.
- ☐ Z reklamy v radiu.
- ☐ Z reklamy na internetu.
- ☐ Sociální síť.
- ☐ Jinak.

7. Kolikrát ročně navštívíte prodejnu Decathlon Brno Ivanovice? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Méně než jednou.
- ☐ Jednou až dvakrát.
- ☐ Třikrát až čtyřikrát.
- ☐ Pětkrát až šestkrát.
- ☐ Vícekrát

*Přeskočte na otázku 8.***Spokojený nebo spokojený**

To je motto pro přístup k zákazníkům v Decathlonu.

Jak to vidíte vy?

Pokračujte prosím ve vyplňování dotazníku.

8. Ohodnoťte na stupnici 1 - 10 SPOKOJENOST s jednotlivými službami (1 - velmi nespokojený, 10 - velmi spokojený). *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otevírací doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost parkování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na prodejně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přehlednost vystaveného zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šíře sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Označení výrobků a cen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné znalosti personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vyzkoušení/testování zboží před nákupem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis (jízdních kol, lyží, raket...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost odbavení na pokladně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Moje celková spokojenost se službami na prodejně Decathlon Brno Ivanovice (1 - velmi nespokojený, 10 - velmi spokojený). *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6
☐ 7
☐ 8
☐ 9
☐ 10

10. Ohodnoťte na stupnici 1 - 10 DŮLEŽITOST jednotlivých služeb (1 - nejméně důležitá, 10 - nejdůležitější) *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otevírací doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost parkování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na prodejně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přehlednost vystaveného zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šíře sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Označení výrobků a cen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné znalosti personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vyzkoušení/testování zboží před nákupem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis (jízdních kol, lyží, raket...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost odbavení na pokladně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Podělte se s námi, co vám na prodejně konkrétně chybí nebo co by šlo zlepšit. (dobrovolná otázka)

Používá technologii



Příloha 2: Návrh mapy pro navigaci

